

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-19>
УДК 338.45

Дацун С. В.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9465-2334>

Datsun Serhii

PhD Student,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS CONCEPTS OF THE ENTERPRISE

У статті висвітлено еволюцію розвитку бізнес-моделі підприємства та ідентифіковано причини, що обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах. Зокрема, охарактеризовано еволюцію розвитку сутності терміну «бізнес-модель» з огляду на основні періоди розвитку теорії стратегічного управління. Систематизовано підходи різних науковців до визначення терміну «бізнес модель» крізь призму внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг. Проаналізовано складові елементи бізнес-моделі, зокрема стратегічну модель; ресурсну модель; мережеву модель; клієнтську модель; модель ринкової позиції; модель доходів; виробнича модель, модель закупівель та фінансову модель. Ідентифіковано чинники, які обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах, серед яких розглянуто такі чинники, як військовий стан, цифровізація економіки, розвиток мереж, спільні економічні платформи, децентралізація та блокчейн-технології, взаємодія з клієнтами в соціальних мережах, розвиток інтернету речей (IoT), мережевий ефект, нові бізнес-моделі у сфері послуг тощо.

Ключові слова: бізнес-модель, конкурентні переваги, орієнтація на клієнтів, цифровізація економіки, мережа, трансформація бізнес-моделі.

The article highlights the evolution of development of the business model of enterprise and identifies the reasons that justify the need to transform business models in modern conditions. In particular, it describes the evolution of the essence of the term "business model" in view of the main periods of development of the theory of strategic management. The paper systemises approaches of different scholars to the definition of the term "business model" through the prism of internal and external competitive advantages. The research analyses the components of a business model, in particular, the strategic model; resource model; network model; customer supply model; revenue model; production model; procurement model; and financial model. The publication identifies the factors that justify the need to transform business models in the current environment, including such factors as martial law, digitalisation of the economy, development of networks, common economic platforms, decentralisation and blockchain technologies, interaction with customers in social networks, development of the Internet of Things (IoT), network effect, new business models in the service sector, etc.

Keywords: business model, competitive advantages, customer focus, digitalisation of the economy, network, business model transformation.

Постановка проблеми. Глобалізаційні тенденції у світі викликають значні зміни на мікро-, мезо- та макrorівнях в різних сферах економіки, суспільного життя та технологіях виробництва. Ці трансформації супроводжуються посиленням міжнародної конкуренції та виникненням нових моделей бізнесу. Відтак аналіз та дослідження бізнес-моделей стає важливим елементом стратегічного управління та досягнення успіху в умовах швидких змін у світовому бізнес-середовищі.

Дослідження бізнес-моделей ринково-орієнтованого підприємства є надзвичайно

актуальною науковим завданням, оскільки розуміння сучасних бізнес-моделей дозволяє компаніям інноваційно підходити до свого бізнесу та сприяє створенню конкурентних переваг; допомагає компаніям адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі; в умовах цифрової економіки бізнес-моделі входять в центральний план, оскільки вони потребують адаптації до нових технологій та цифрових ринків; виявити бізнес-моделі, які є стійкими та ефективними в різних умовах, включаючи кризові ситуації; розуміння бізнес-моделей

є ключовим для стратегічного управління компанією та прийняття вірних управлінських рішень; ефективно працювати зі своїми клієнтами та покращувати цінність, яку вони надають; оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та ефективно використовувати ресурси; чітко представлення про бізнес-модель робить компанію більш привабливою для інвесторів та партнерів; врахувати соціальні та екологічні аспекти підприємництва. Разом з тим, варто визнати потребу пошуку шляхів трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах, оскільки еволюція ринкового середовища потребує врахування при формуванні бізнес-моделі низки внутрішніх та зовнішніх чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню бізнес-моделей присвячено багато вітчизняних та зарубіжних праць. Вивченням даної проблематики займалися: Г. Хамел, Д. Берг, Д. Дебелак, Д. Магретт, А. Остельвальдер, І. Пігне, Р. Лісова, А. Слівотські, Х. Фрімена, Г. Чесбро, Р. Аміт, К. Зотт, Р. Касадеус-Манасел, Дж. Мегрела, Дж. Рікарт, Д. Тісс, Р. Розенблюм, Г. Чесбро, М. Джонсон, Х. Кагерманн та К. Крістенсен, Г. Швиданенко, Н. Ревуцька.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте питання трансформації бізнес-моделі підприємства в сучасних умовах, які породжені складністю функціонування підприємства в умовах військової агресії проти України, не знайшли належного висвітлення та потребують додаткових досліджень.

Мета статті полягає у висвітленні еволюції розвитку бізнес-моделі підприємства та ідентифікації причин, що обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Понад п'ятдесят років тому у наукових дискусіях з'явився термін «бізнес-модель», перші використання якого приписують Р. Беллману в 1957 році. Пізніше цей термін з'являвся в літературі, проте його трактування залишалося неоднозначним, переважно в контексті інформаційних технологій та моделювання процесів. Лише у 1975 році американський науковець Е. Кончаль висловлював можливість подальшого використання моделювання бізнесу як інструменту управління [1].

При визначенні сутності терміну «бізнес-модель» слід зауважити, що цей термін часто плутають із стратегією, замінюючи одне поняття іншим або включаючи стратегію як один із компонентів бізнес-моделі. Цей факт

обумовлений тісним зв'язком бізнес-моделі із стратегією, хоча вони не є тотожними поняттями.

Вивчення економічної літератури з даного питання вказує на значущий вплив стратегії на еволюцію бізнес-моделі. Цей погляд знаходить своє відображення у дослідженнях Г. Хемела, де він визнає «Основну стратегію» спільно з «стратегічними ресурсами», «інтерфейсом клієнта» та «мережею цінностей» як ключовий компонент бізнес-моделі [1, с. 73].

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності» [3, с. 73]:

$$V = M \times S,$$

де V – Value (Цінність),

M – Model (Бізнес-модель), S – Strategy (Стратегія).

Запропонована рівність передбачає, що підприємство повинно розглядати кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії.

Важливо відзначити, що сучасні дослідники визначають сутність терміну «бізнес-модель» за допомогою двох підходів, зосереджених на джерелах конкурентних переваг:

– внутрішньоорганізаційний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх бізнес-процесах та використовуваних технологіях компанії;

– зовнішньоорганізаційний підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії і передбачає орієнтацію на створення цінності для клієнтів та результати її діяльності. Відтак основна увага зосереджена на створенні цінності для клієнтів.

Основні концепції щодо визначення терміну «бізнес-модель» представлені у таблиці 1.

Отже, сучасні вчені наближаються до визначення бізнес-моделі з різних точок зору, розглядаючи її як:

– сукупність дій, які породжують економічні, соціальні та інші цінності при використанні сприятливих можливостей у ланцюгу між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;

– метод, яким підприємство забезпечує споживачів товарами та послугами.

Аналізуючи складові елементи бізнес-моделі, які найбільш повно відображають її сутність, варто розглянути запропоновану Б. В. Віртцом [7] структуру інтегрованої бізнес-моделі. Так, її формують такі елементи:

1) стратегічні елементи включають стратегічну модель (стратегічний план та розвиток, ціннісна пропозиція бізнес-моделі); ресурсну модель (основні компетенції, ключові активи та ресурси); мережеву модель (мережа бізнес-моделі, мережа партнерів);

Таблиця 1

Трактування терміну «бізнес-модель» різними авторами

Автори (рік)	Трактування терміна «бізнес-модель» різними авторами
<i>Орієнтація на цінність / клієнта</i>	
Александр Остервальдер та Іван Пігне (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur) (2010)	розроблена концепція «Business Model Canvas», яка є поширеним інструментом стратегічного менеджменту та дозволяє описати пропонування проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку
А. Сливозький (1996)	трактують бізнес-модель як систему, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
Джонсон, Крістенсен, Каффман (Mark W. Johnson, Clayton Christensen, Henning Kagermann) (2008)	автори концепції «Інноваційний дилема» та «Бізнес-модель високих технологій», які досліджують, як бізнес-моделі можуть бути використані для досягнення конкурентної переваги через інновації.
Майкл Портер (Michael Porter)	трактує бізнес-модель як спосіб створення економічної вартості
Гаррі Тімман (Henry Chesbrough)	вивчає поняття відкритого інноваційного процесу та роль бізнес-моделей у створенні інновацій
П. Тіммерс (1998)	трактує бізнес-модель як: – сукупність продуктів, послуг та інформаційних потоків, що включають опис різних суб'єктів бізнесу та їхньої ролі; – опис потенційних вигод для різних суб'єктів бізнесу; – опис джерел доходів.
Н. Карр (1999)	під бізнес-стратегію розуміє теорію, а під бізнес-моделлю – гіпотезу
Г. Хемел (2000)	бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
<i>Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси</i>	
А. Афуа, К. Туччі (2001)	бізнес-модель – система елементів, за допомогою якого фірма формує та використовує свої ресурси, для створення цінності, з метою отримання прибутку. Вона детально описує, за допомогою якої моделі фірма наразі отримує прибутки та як планує це робити в довгостроковій перспективі.
Г. Чесборо (2002)	бізнес-модель – це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність; використав поняття «відкрита бізнес-модель»
К. Зотт	бізнес-модель – це планований набір дій, визначених як бізнес-процеси, спрямованих на досягнення прибутку на ринку. Це комплекс способів здійснення діяльності в компанії, включаючи її структуру, продукцію, методи постачання та обслуговування товарів, а також стратегічні правила, які визначають способи ведення бізнесу та підвищення ринкової цінності.
Дж. Магретта	Бізнес-модель – це докладний опис компанії як складної системи, який точно визначає всі її об'єкти, процеси, правила виконання операцій, наявну стратегію розвитку і критерії оцінки ефективності функціонування цієї системи.

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 8]

2) ринкові компоненти включають клієнтську модель (відносини з клієнтами/цільовими групами, канали взаємодії); модель ринкової пропозиції (конкуренція, структура ринку, ціннісна пропозиція/товари і послуги); модель доходів (джерела доходів, диференціація доходів);

3) компоненти створення цінності включають виробничу модель (виробничі процеси, створення вартості); модель закупівель (закупівля ресурсів, інформація); фінансову модель (фінанси підприємства, модель капіталу, модель структури витрат).

Г. Швиданенко та Н. Ревуцька розглядають еволюцію концепції формування бізнес-моделей підприємства крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління [8]. При цьому дослідники виділяють три основні етапи її розвитку:

1.Період з 1960-х до першої половини 1970-х років представляє перший етап, який характеризується широким поширенням школи планування, зокрема:

– домінування школи планування, в ході якого підприємства активно використовували концепцію стратегічного планування. Значна

увага приділялася ретельному розробленню стратегій, планів і тактик для досягнення поставлених цілей;

– централізація управління, яка відзначалася великою роллю централізованого управління, де стратегічне планування і контроль здійснювалися зверху вниз. Основний акцент робився на ієрархічній структурі і чіткому розподілі влади;

– орієнтація на довгострокові плани – активне створення підприємствами довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення стабільності у майбутньому;

– акцент на ефективності та оптимізації – увага приділялася ефективному використанню ресурсів та оптимізації операцій для максимізації прибутку;

– фіксовані стратегії – бізнес-моделі в основному ґрунтувалися на фіксованих стратегіях, розроблених на довгострокову перспективу, з меншим акцентом на адаптивності до змін в середовищі.

Цей період визначався жорстким контролем і плануванням, що відображало потребу в системному підході до стратегічного управління та розвитку бізнес-моделей.

2. Другий етап, що охоплює середину 1970-х років до кінця 1980-х років та характеризується наступним чином:

– домінування підходу до позиціонування, зокрема спостерігається зростання інтересу до концепції стратегічного позиціонування, коли підприємства звертають увагу на своє місце на ринку, конкурентні переваги і визначальні характеристики товарів чи послуг;

– збільшення гнучкості в стратегічному управлінні, зокрема спостерігається рух від жорсткого стратегічного планування до більш гнучких стратегій, спрямованих на адаптацію до змін в оточенні та мінливих умовах ринку;

– виділяються різні підходи до стратегічного управління, такі як управління портфелем бізнесів, диференціація стратегій, інноваційні підходи тощо. Підприємства стають більш свідомими щодо необхідності розвитку конкурентних переваг;

– поява нових ідей у стратегічному управлінні, а саме з'являються нові концепції, такі як стратегія зосередженості, стратегія диференціації, стратегія цінового лідерства, лідерства за витратами, які визначають способи досягнення конкурентних переваг;

– спостерігається перехід від більш жорсткого контролю до більш гнучких та адаптивних стратегій, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та стрімкого розвитку концепцій стратегічного управління.

3. Третій етап, розпочинаючи з початку 1990-х років і до сучасного періоду, характеризується формуванням концепції бізнес-моделі компанії та розвитком школи компетенцій – відзначається переходом від традиційного стратегічного управління до більш гнучких, інноваційних та цільових підходів у керуванні бізнес-моделями підприємств.

Даний етап характеризується наступним чином:

– на цьому етапі виникає чітка концепція бізнес-моделі, яка визначає, як підприємство створює, постачає і захищає цінність для своїх клієнтів. Бізнес-модель стає стратегічним інструментом для досягнення конкурентних переваг;

– на передній план виходить школа компетенцій, де управління власними компетенціями та ключовими конкурентними перевагами стає важливим аспектом стратегічного управління;

– бізнес-модель акцентується на створенні цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін. Підприємства активно розвивають стратегії, спрямовані на задоволення потреб ринку та забезпечення стійких відносин з клієнтами;

– наголос робиться на здатності адаптуватися до швидких змін в бізнес-середовищі. Інновації та гнучкість стають ключовими елементами успішної бізнес-моделі;

– підприємства розвивають спрощені та диференційовані стратегії, спрямовані на вибіркові конкурентні переваги та зосередження на своїх сильних сторонах;

– зростає значення стратегічної співпраці та розвитку екосистем, де підприємства взаємодіють для створення інновацій та поширення впливу.

Отже, узагальнюючи визначення великої кількості науковців, можна інтерпретувати бізнес-модель з різних позицій, виходячи з:

1) набору дій, за допомогою яких створюється цінність при використанні сприятливих можливостей;

2) системи, яка відображає, які дії виконує компанія, та яким чином вона це робить;

3) способу, за допомогою якого підприємство надає товари та послуги споживачам;

4) ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;

5) процесу створення підприємствами цінності для споживачів та інших зацікавлених стейкхолдерів;

6) способу нарощування цінності самого підприємства, зосереджуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості;

7) процесу створення організацією економічних, соціальних та інших цінностей.

Водночас варто вести мову про трансформацію бізнес-моделей в сучасних умовах, необхідність якої обґрунтовують наступні чинники:

1. Військовий стан – ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є надзвичайно складним процесом, оскільки окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії. Після початку повномасштабного вторгнення багато українців мігрували в інші країни, що породило проблему дефіциту персоналу, відтік споживачів та падіння їх платоспроможності змушують бізнес відшукувати нові бізнес-моделі, спроможні адаптуватись до нових реалій. Ця тенденція виникає внаслідок зростання мобілізації, що призводить до зменшення числа безробітних серед чоловіків та збільшення масового виїзду жінок за кордон. Однак для попередження погіршення цієї статистики в українському бізнесі важливо фокусуватися на створенні робочих місць, які стимулюватимуть рееміграцію українців та сприятимуть відновленню України в найближчому майбутньому.

2. Цифровізація економіки – впливає на трансформацію бізнес-моделей, викликаючи зміни у способах, якими компанії взаємодіють з клієнтами, виробляють та постачають продукти та послуги, оптимізують свої операції та реагують на ринкові умови. Традиційні бізнес-моделі доцільно трансформувати, орієнтуючись на зміну наступних моделей:

– *зміна моделі взаємодії з клієнтами* – електронна комерція (зростання онлайн-торгівлі та електронних платформ перетворює традиційний роздрібний бізнес); персоналізація (використання аналітики та штучного інтелекту для надання індивідуалізованих продуктів та послуг);

– *цифрові технології в операціях* – інтернет речей (IoT) (забезпечення збір, обробка та аналіз даних з підключених пристроїв для оптимізації виробництва та постачання); штучний інтелект та автоматизація (використання технологій для автоматизації рутинних завдань та прийняття рішень);

– *нові моделі бізнесу* – спільна економіка (платформи, як Uber або Airbnb, створюють нові моделі для обміну ресурсами); сервісний підхід (перехід від продажу товарів до надання послуг та підтримки на основі підписки або оплати за результатами);

– *діджиталізація продуктів та послуг* – цифрові продукти (розвиток цифрових версій

традиційних товарів (наприклад, електронні книги, стрімінгові сервіси); екосистеми – створення екосистем, які об'єднують різні продукти та послуги для покращення користувацького досвіду;

– *аналітика та прийняття рішень на основі даних* (бізнес-аналітика – використання даних для вдосконалення стратегічних та операційних рішень).

Саме зазначені тенденції відкривають нові можливості для підприємств, але водночас ставлять перед ними виклики щодо кібербезпеки, зміни організаційної культури та підготовки персоналу. Успішні компанії активно пристосовують свої бізнес-моделі до цифрового ландшафту для забезпечення конкурентних переваг.

3. Розвиток мереж, особливо в контексті цифрових технологій та глобалізації, значно впливає на трансформацію бізнес-моделей. Ось кілька ключових способів, як це відбувається:

– *Глобальний доступ і масштаб* (розширення мереж дозволяє компаніям легше знаходити нових клієнтів та партнерів по всьому світу; підприємства можуть розширювати свої операції за межі національних кордонів, забезпечуючи глобальну присутність);

– *Моделі спільної економіки* (спільні економічні платформи створюють нові можливості для обміну ресурсами між користувачами та компаніями; спільні ринки та об'єднання ресурсів забезпечують більшу ефективність);

– *Децентралізація та блокчейн-технології* (децентралізовані мережі та технології блокчейн забезпечують безпечні та надійні транзакції без посередників; сприяють створенню нових моделей бізнесу, таких як «умови смарт-контрактів» та «ініціативи децентралізованої автономії»);

– *Взаємодія з клієнтами в соціальних мережах* (споживачі активно спілкуються через соціальні мережі, що змушує компанії активно взаємодіяти з ними через ці канали; збільшення впливу від взаємодії та обміну думками з клієнтами);

– *Розвиток інтернету речей (IoT)* (підключені пристрої та датчики розширюють можливості моніторингу та управління в реальному часі; змінюють виробництво та логістику, дозволяючи оптимізувати ланцюг постачання та покращити ефективність);

– *Мережевий ефект* (збільшення кількості учасників в мережі може призвести до зростання ефективності та цінності для всіх учасників; поширення мережі може викликати

позитивний вплив на бізнес та розширити його можливості);

– *Нові бізнес-моделі у сфері послуг* (платформи, такі як Uber або Airbnb, дозволяють створювати нові бізнес-моделі для обміну ресурсами та надання послуг).

Згідно із опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, лише половина, а саме 49% українських підприємств, діють у повному обсязі, тоді як решта, а саме 51%, працюють лише частково. Зазначено, що серед компаній, які діють частково, 44% змушені були обмежити географію своєї діяльності, 20% припинили роботу окремих офісів або торгових точок, 18% перейшли в онлайн-формат, а ще 18% взяли це рішення з інших причин [9].

Не можна сумніватися у тому, що вітчизняні компанії повинні адаптувати свою діяльність до умов функціонування в умовах воєнного стану, змінюючи свою бізнес-модель. Вітчизняна економіка понесла значні втрати ще з часів конфлікту з Росією, який розпочався у 2014 році. Згідно з звітом Центру економічних та бізнес-досліджень (CEDR) за 2022 рік щодо вартості конфлікту з Росією за період з 2014 по 2020 рік, збитки були описані наступним чином [10]:

1) альтернативна вартість продукції, яку можна було б створити на окупованих територіях, а також у підприємств на інших територіях, що теж постраждали, складає приблизно 280 мільярдів доларів США, що щорічно еквівалентно приблизно 40 мільярдам доларів США. Ця сума фактично дуже значуща і становить приблизно 20% ВВП України на рівні до 2014 року;

2) альтернативна вартість не виготовленої продукції в Криму становить близько 58 млрд дол. США у 2014 році;

3) вартість конфлікту на Донбасі в зоні проведення військових дій щороку дорівнює близько 14,6 млрд дол. США;

4) альтернативна вартість неотриманих інвестицій з-за кордону становить близько 72 млрд дол. США;

5) щорічне зниження експорту та припинення торговельних зв'язків з Росією становить близько 162 млрд дол. США;

6) збитки від ушкодження чи знищення основних засобів, об'єктів інфраструктури та будівель оцінюються приблизно в 117 млрд дол. США.

Внаслідок повномасштабної війни, розв'язаною росією проти України, економіка країни скоротилася на понад 35%. Згідно з даними звіту ООН, російське вторгнення щомісяця призводить до дефіциту в бюджеті України на рівні 5 млрд дол. [11]. За висновками економістів ООН, навіть з урахуванням планованих 18 мільярдів євро від Європейського Союзу на економічну підтримку України у 2023 році, це може виявитися недостатнім. Оцінки Мінекономіки та KSE Institute свідчать, що загальні збитки економіки України внаслідок війни, як прямих (руйнування інфраструктури), так і непрямих (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку і т.д.), оцінюються від 543 млрд до 600 млрд дол. [12].

Безперечно, такі втрати є надзвичайно суттєвими для української економіки та потребують певних ініціатив щодо відновлення та підтримки регіонів, які постраждали від війни.

Висновки. Таким чином, в статті визначено чинники, які обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах, серед яких військовий стан, цифровізація економіки, розвиток мереж, спільні економічні платформи, децентралізація та блокчейн-технології, взаємодія з клієнтами в соціальних мережах, розвиток інтернету речей (IoT), мережевий ефект, нові бізнес-моделі у сфері послуг.

Список використаних джерел:

1. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 83–87.
2. Hamel G. *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Harvard Business School. USA: Plume, 2002. 353 p.
3. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
4. Fielt E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1. № 1. P. 85–105.
5. Zott C., Amit R. Business model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.
6. Magretta J. Why Business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80 (5). P. 86–92.
7. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., et al. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, vol. 49, p. 36–54.
8. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.

9. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>

10. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. URL: <https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf>

11. Війна знищила 35% економіки України – ООН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-on-12122658.html>

12. Прямі збитки, нанесені інфраструктурі України в ході війни, складають майже \$ 63 млрд. Загальні втрати економіки \$543–600 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>

References:

1. Lisova R. M. (2020). Heneza pohliadiv na evoliutsiiu kontseptsii biznes-modeli ta yii strukturu [The genesis of views on the evolution of the business model concept and its structure]. *Ekonomichny prostir*. № 159. P. 83–87.

2. Hamel G. (2002). Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School. USA: Plume, 353 p.

3. Skryl V. V. (2016). Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business models of the enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 7. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

4. Fielt E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. Vol. 1. № 1. P. 85–105.

5. Zott C., Amit R. (2010). Business model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. № 43 (2/3). P. 216–226.

6. Magretta J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review*. № 80 (5). P. 86–92.

7. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., et al. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, vol. 49, p. 36–54.

8. Shvydanenko H. O., Revutska N. V. (2013). Formuvannya biznes-modeli pidpriemstva : navch. posib. [Formation of the business model of the enterprise]. Kyiv : KNEU, 423 p.

9. Biznes v umovakh viiny. Yak zminiuvalos samovidchuttia pidpriemstiv z bereznia – piat naivazhlyvishykh pokaznykiv v odnii infohrafitsi [Business in conditions of war. How the self-feeling of entrepreneurs has changed since March – five most important indicators in one infographic]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>

10. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. Available at: <https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf>

11. Viina znyshchyla 35% ekonomiky Ukrainy – OON [The war destroyed 35% of Ukraine's economy – UN]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-on-12122658.html>

12. Priami zbytky, naneseni infrastrukturi Ukrainy v khodi viiny, skladaiut maizhe \$ 63 mlrd. Zahalni vtraty ekonomiky \$543-600 mlrd [Direct damage caused to the infrastructure of Ukraine during the war amounts to almost \$63 billion. Total economic losses are \$543-600 billion]. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>