

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

© 2020 ПРОХОРОВА В. В.

УДК 658.014.1
JEL Classification: D41

Прохорова В. В.

Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках

Метою статті є формування бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках у сучасних турбулентних умовах. За результатами проведеного дослідження визначено, що в сучасних умовах, коли постійно з'являються нові технології, змінюються споживчі переваги, формуються нові соціальні тренди, головним ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі стає правильне визначення актуальної бізнес-моделі підприємства. Успішні інноваційні продукти вже не є гарантом успіху на ринку, і тільки комплексна інноваційна діяльність, яка переходить на рівень перманентного моніторингу адекватності бізнес-моделі мінливих умов, і проектування її поліпшеною версією є визначальним фактором успіху в конкурентній боротьбі. Фундаментальні зміни – еволюційні і радикальні трансформації – формували економіку та бізнес-середовище в останні десятиліття. Технології, особливо інформаційні та комунікаційні, радикально змінили вимоги до побудови успішного бізнесу та управління ним. Відповідно, революційні технології вимагають продукування нових бізнес-моделей як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. У сьогоденнішньому гіперконкурентному середовищі не існує ідеальної бізнес-моделі, яка формує стійкі конкурентні переваги. В майбутньому, де зміни відбуватимуться ще швидше, успіху доможуться ті підприємства, які зможуть задіяти повний свій потенціал. Переможцями будуть адаптивні підприємства, здатні швидко реагувати на нові виклики. В статті детально розглянуто процес формування сутності поняття «бізнес-модель» та визначено її структуру; проаналізовано характеристики шкіл наукової думки, які займаються дослідженням бізнес-моделей; виокремлено принципи та задачі бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках.

Ключові слова: бізнес-моделі, стратегія підприємств, конкурентні ринки, розвиток підприємства, бізнес.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

Рис.: 3. **Бібл.:** 12.

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

УДК 658.014.1
JEL Classification: D41UDC 658.014.1
JEL Classification: D41**Прохорова В. В. Бизнес-модели как инструмент корректирования стратегических позиций предприятий на конкурентном рынке****Prokhorova V. V. Business Models as a Tool for Improving the Strategic Positions of Enterprises in a Competitive Market**

Целью статьи является формирование бизнес-модели как инструмента корректировки стратегических позиций предприятий на конкурентных рынках в современных турбулентных условиях. По результатам проведенного исследования определено, что в современных условиях, когда постоянно появляются новые технологии, меняются потребительские предпочтения, формируются новые социальные тренды, главным ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе становится правильное определение актуальной бизнес-модели предприятия. Успешные инновационные продукты уже не являются гарантом успеха на рынке, и только комплексная инновационная деятельность, переходящая на уровень перманентного мониторинга адекватности бизнес-модели меняющимся условиям, и проектирование ее улучшенной версии является определяющим фактором успеха в конкурентной борьбе. Фундаментальные изменения – эволюционные и радикальные трансформации – формировали экономику и бизнес-среду в последние десятилетия. Технологии, особенно информационные и коммуникационные, радикально изменили требования к построению успешного бизнеса и управления им. Соответственно, революционные технологии требуют выработки новых бизнес-моделей как инструмента корректировки стратегических позиций предприятий на конкурентных рынках. В сегодняшней гиперконкурентной среде не существует идеальной бизнес-модели, которая формирует устойчи-

The aim of the article is the formation of a business model as a tool for improving the strategic positions of enterprises in competitive markets under modern turbulent conditions. Based on the results of the study, it is determined that at present, when new technologies are constantly appearing, consumer preferences are changing, new social trends are forming, the key factor ensuring success in competition is the correct choice of the business model of an enterprise. Successful innovative products are no longer a guarantee of success in the market. Thus, only comprehensive innovation activity that goes to the level of permanent monitoring of the adequacy of a business model to changing conditions, and designing it into an improved version is a determining factor for success in the competitive struggle. Fundamental changes – evolutionary and radical transformations – have shaped the economy and business environment in recent decades. Technologies, especially information and communication ones, have radically changed the requirements for building a successful business and managing it. Accordingly, revolutionary technologies require developing new business models as a tool for improving the strategic positions of enterprises in competitive markets. In today's hyper-competitive environment, there is no ideal business model that can create sustainable competitive advantages. In the future, when changes will occur even faster, only the enterprises that will be able to use their full potential will succeed. The winners will be adaptive enterprises that can quickly respond to new challenges. The article presents a detailed

вые конкурентные преимущества. В будущем, где изменения будут происходить еще быстрее, успеха добьются те предприятия, которые смогут задействовать полный свой потенциал. Победителями будут адаптивные предприятия, способные быстро реагировать на новые вызовы. В статье подробно рассмотрен процесс формирования сущности понятия «бизнес-модель», и определена ее структура; проанализированы характеристики школ научной мысли, которые занимаются исследованием бизнес-моделей; выделены принципы и задачи бизнес-модели как инструмента корректировки стратегических позиций предприятий на конкурентных рынках.

Ключевые слова: бизнес-модели, стратегия предприятий, конкурентные рынки, развитие предприятия, бизнес.

Рис.: 3. **Библ.:** 12.

Прохорова Виктория Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

description of the process of forming the essence of the concept "business model" and defines its structure; analyzes the characteristics of schools of thought that study business models; highlights the principles and objectives of the business model as an instrument for improving the strategic positions of enterprises in competitive markets.

Keywords: business models, enterprise strategy, competitive markets, enterprise development, business.

Fig.: 3. **Bibl.:** 12.

Prokhorova Viktoria V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Вступ. У сучасних умовах господарювання досвід показує, що підприємства займаються розробкою бізнес-моделей тільки в тих випадках, коли їм необхідно залучати інвестиції.

Інвестори готові вкладати гроші, але при цьому продуюється дуже мала кількість презентабельних ідей, і вони є малоєфективними та мають низький рівень конкурентоспроможності.

Для наочної демонстрації потенційному інвестору концепція розвитку підприємства підійде у вигляді розробки та презентації бізнес-моделі, що відповідає на ключові питання та має можливість більш якісно підготуватися до «продажу» бізнес-ідеї, для детального представлення інвестору інформації щодо оцінки ступеня систематизації інформації про майбутній рівень розвитку з метою коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках.

Стратегії у кожного підприємства унікальні, тому що мають такі ресурси, які не повторюються, а бізнес-моделі у різних підприємств можуть бути однаковими, відповідно, процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами формування бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках у сучасних турбулентних умовах займалися вчені, зокрема, Афуа А. [1], Чесбро Х. [3], Айзенман Т. [4], Гамбрік Д. [5], Хамель Г. [6], Магретта Дж. [7], Мітчелл Д. [8], Облоя К. [9], Остервальдер А. [10], Похле Д. [11], Зотт С. [12] та ін.

Проте вирішення проблем формування бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках в сучасних турбулентних умовах є актуальним і вимагає подальшого наукового дослідження.

Метою статті є формування бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках у сучасних турбулентних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічно мінливого ринку підприємствам необхідно проявляти високий рівень здатності їх адаптації до нових турбулентних умов. Одним із шляхів підвищення рівня адаптації є вдосконалення бізнес-моделей як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Для ефективного формування та впровадження бізнес-моделей необхідно адекватно реструктурувати свої бізнес-процеси та системи, проводити інші зміни.

Фокусування векторів розвитку керівників має бути спрямовано на здатність забезпечувати стабільний стратегічний розвиток, а також формувати організаційну гнучкість, можливість адаптуватися до мінливих зовнішніх і внутрішніх вимог.

Сучасним підприємствам необхідна така бізнес-модель, яка дозволить швидко і ефективно отримувати й обробляти інформацію для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень.

Термін «бізнес-модель» активно використовується в сучасній науковій літературі починаючи з 90-х рр. ХХ ст. по теперішній час, що характеризується значним зростанням публікацій, де аналізується це поняття.

Вперше термін «бізнес-модель» було використано для аналізу діяльності підприємств, які функціонують на ринку електронної торгівлі, що зумовило подальший розвиток цієї векторної направленості та надало можливість застосовувати це поняття в стратегічному управлінні підприємств різних галузей промисловості. В рамках формування теорії стратегічного управління концепція бізнес-моделі підприємств використовується для виокремлення відмінностей в результатах діяльності підприємств-конкурентів.

Незважаючи на зростаючу увагу до вивчення бізнес-моделей підприємств, чітко не було визначено місце бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках, не вироблено загальноприйнятого визначення цього поняття, а також відсутня єдність щодо розуміння тих компонентів, з яких

складається бізнес-модель підприємства, яка повинна формувати процес генерування розвитку підприємств.

Модель – (від лат. «Modulus» – міра, зразок, норма) – це будь-який уявний або знаковий образ модельованого об'єкта (оригіналу) або спрощене уявлення дійсності.

Бізнес – (англ. Business, enterprise – справа, антрепренерство) – підприємницька діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду.

Відповідно, можна сказати, що «бізнес-модель» – це план, який реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності, що являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності. Кожна бізнес-модель складається з трьох частин (рис. 1).

Активний розвиток концепції бізнес-моделі підприємства, який представлено у сучасній економічній літературі, призвів до розробки науково-практичних підходів до аналізу бізнес-моделей, які орієнтовані на формування ефективної діяльності підприємства.

Розширення трактування і сфери застосування поняття «бізнес-модель» в науковій економічній літературі призвело до зростання числа наукових робіт цього напрямку дослідження, наслідком цього є різноманітність поглядів і відсутність єдності в розумінні цього поняття.

Інструментарій аналізу бізнес-моделей став активно застосовуватися для дослідження підприємств різних галузей. Поява прикладів підприємств, які запропонували уні-



Рис. 1. Формування сутності поняття «бізнес-модель» та її структура

кальні бізнес-моделі («Dell», «Southwest airlines», «Amazon.com») і досягли помітних успіхів на ринку, зробило вивчення питань, пов'язаних з розробкою бізнес-моделей, актуальним як для дослідників, так і для практикуючих менеджерів і консультаційних компаній [2; 5; 8].

Окреслені дослідження продемонстрували наявність зв'язку між бізнес-моделлю підприємства та економічними результатами його діяльності. Однак при цьому не виявлено зв'язку характеристик бізнес-моделі з різними показниками результатів діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що сучасна практика бізнес-моделювання поширюється на всі сфери бізнесу і виходить за його межі. Так, бізнес-моделі розглядають при організації соціальних і екологічних проектів, що ще раз підтверджує фундаментальність і практико-орієнтованість цього напрямку.

На сьогодні дослідження формування бізнес-моделей стають все більш затребуваними, необхідність їх дослідження обумовлена потребою бізнесу в нових джерелах зростання, посилення конкурентоспроможності на турбулентних ринках.

Як показують дослідження, успішний розвиток підприємств все сильніше залежить саме від використовуваної ними бізнес-моделей. Реагуючи на зростаючі потреби

бізнесу, підприємства починають спеціалізуватися на консультуванні представників бізнесу з питань поліпшення або розробки нових бізнес-моделей. Проте кількість успішних бізнес-моделей на сьогодні залишається низьким, і підприємства активно пошукають інноваційно-креативні підходи, що дозволять створювати і підтримувати успішні бізнес-моделі.

Характеристики шкіл наукової думки, які займаються дослідженням бізнес-моделей, наведено на рис. 2.

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках являє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень, що формують процес ведення бізнесу підприємством.

Стратегічні та тактичні рішення повинні відображати обрані характеристики кожного компонента бізнес-моделі. Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти або послуги пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти або послуги, з ким підприємство взаємодіє для їх створення і які фінансові наслідки це несе.

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках має будуватися на конкретних принципах та вирішувати задачі, які наведено на рис. 3.

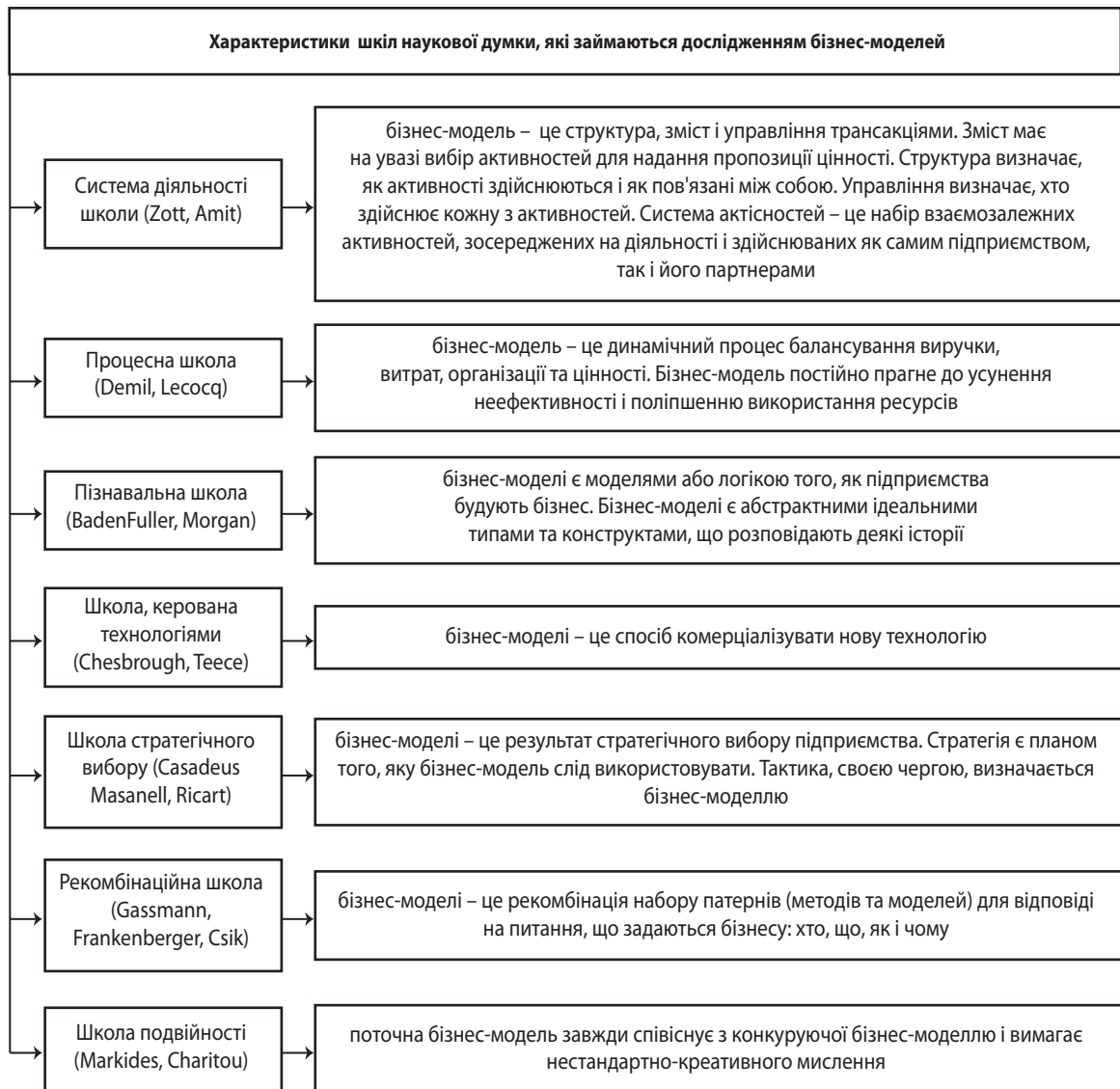


Рис. 2. Характеристики шкіл наукової думки, які займаються дослідженням бізнес-моделей

Процесний підхід до управління дозволяє знайти рішення вищевказаних завдань, з урахуванням принципів, і поліпшити роботу підприємства в цілому.

Незважаючи на значущість процесного менеджменту як ефективного практики нового часу, управління бізнес-процесами недостатньо широко використовується підприємствами. Меншою мірою підприємства будують процесно-орієнтовану бізнес-модель, забезпечуючи ефективним інструментарієм самодіагностики, що знижує загальний організаційний рівень та ускладнює реалізацію програм зі стратегічного розвитку.

Стратегічний розвиток визначає методи конкуренції і ведення бізнесу підприємства, а бізнес-модель на підставі показників прибутку і витрат, одержуваних в результаті застосування цієї стратегії, забезпечує життєздатність підприємства. Тривалий термін роботи в своїй сфері бізнесу і стабільний прибуток свідчить про наявність у підприємства успішної бізнес-моделі, яка підтверджує рентабельність і життєздатність її стратегії.

У стратегічному управлінні бізнес-модель виконує сполучну роль між виявленими можливостями у зовнішньому середовищі і ключовими компетенціями і здібностями у внутрішньому середовищі підприємства. Вибір бізнес-моделі, найкраще відповідної виявленим можливостям або наявним компетенціям, здатний пояснювати успіх в роботі підприємства.

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Levy [2]:

$$V = M \cdot S,$$

де V – Value (Цінність),
 M – Model (Бізнес-модель),
 S – Strategy (Стратегія).

Це рівняння передбачає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії на конкурентних ринках у сучасних турбулентних умовах.

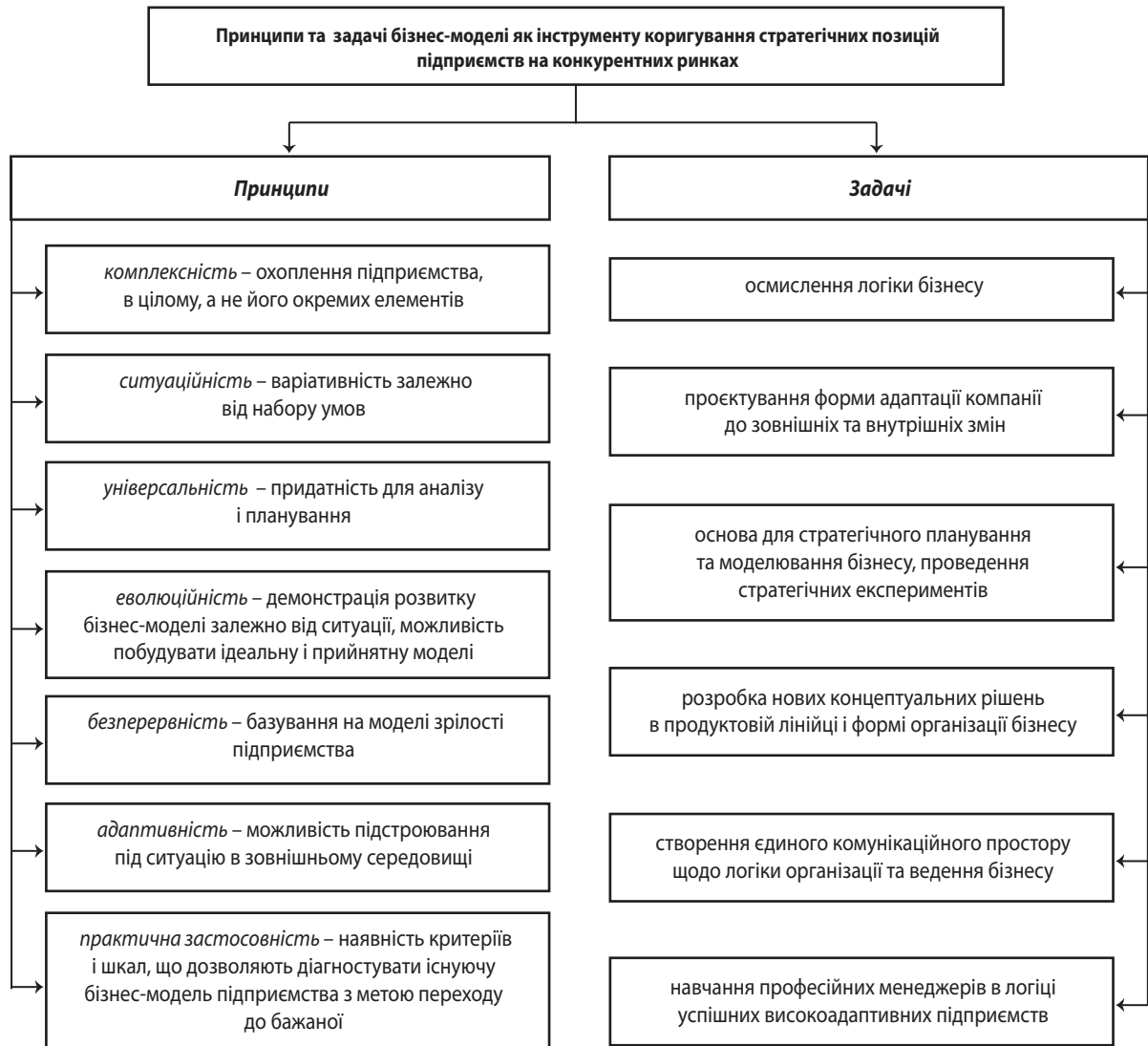


Рис. 3. Принципи та задачі бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках

Розкриття взаємозв'язку бізнес-моделі з економічними результатами діяльності підприємства вимагає продукування чіткого уявлення про можливий вплив кожного з виявлених в рамках аналізу компонентів на показники його результативності.

Проведений аналіз продемонстрував, що рішення в рамках економічної моделі обумовлені характеристиками пропонованої цінності, мережі створення цінності, ринку і моделі розвитку підприємства. Кожен компонент бізнес-моделі впливає на процес коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках, визначаючи структуру витрат, джерела доходів, рівень цін, маржу прибутку тощо. Це дозволяє розглядати вплив бізнес-моделі на коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках.

У ряді наукових досліджень були зроблені спроби виявлення зв'язку між типом бізнес-моделі і результатами діяльності підприємства, деякі з них сфокусували свою увагу на аналізі конкретних кейсів, пояснюючи конкурентну пе-

ревагу підприємства через запропоновану нею унікальну бізнес-модель.

Але ці дослідження бізнес-моделі базувались на рівні розвитку конкретного підприємства, що ускладнює узагальнення отриманих результатів.

У деяких наукових роботах були зроблені спроби запропонувати класифікацію бізнес-моделей і виявити наявність взаємозв'язку між виділеними типами і показниками результативності діяльності підприємства, де авторами зроблено спробу оцінювали вплив двох запропонованих ними типів бізнес-моделей залежно від орієнтації на інноваційність та ефективність, на такий показник результативності, як вартість підприємства. Результати аналізу показали, що бізнес-модель, орієнтована на інноваційність, має позитивний значущий зв'язок з результативністю підприємства незалежно від періоду часу й умов навколишнього середовища.

Принципи функціонування підприємства в процесі створення ціннісної пропозиції визначаються бізнес-

моделлю, що оперує парадигмами організаційних структур, виробничих процесів, ланцюгів поставок, каналів збуту, потоків надходження доходів. Структура бізнес-моделі не тільки задає змістовну частину пропозиції підприємства, але і в стратегічному плані впливає на структуру виробничих і бізнес-процесів, визначає зміст програм розвитку.

Основні напрямки бізнес-процесів розвитку підприємства мають відображатися в стратегії програм і проектів, що формують цілі і принципи розподілу необхідних ресурсів підприємства на довгострокову перспективу.

На сьогодні багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Певна кількість бізнес-моделей, які не користувалися попитом в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили підприємствам, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і низька адаптивність і гнучкість при визначенні нових бізнес-моделей можуть призвести підприємства до суттєвих фінансових втрат, а саме найголовніше – втрати можливості залишитися в бізнесі загалом. Криза – це шанс для багатьох підприємств значно посилити свої позиції на ринку, використовуючи інноваційно-креативні стратегічні можливості.

Сучасна конкуренція є змаганням не стільки за володіння основними ресурсами та матеріальними благами, але, перш за все, – це боротьба за розробку і впровадження найбільш ефективних інновацій організаційного, комерційного та технологічного характеру. Змінилося співвідношення джерел зростання економіки. В сучасних умовах постійне освоєння нової техніки і технології є одним з головних напрямків розвитку підприємств за допомогою використання ефективних бізнес-моделей. Нормальним явищем стає проведення системи дій з розробки, впровадження, освоєння виробництва та комерційного використання інновацій.

Необхідно зазначити, що в цей час важливим є не тільки вибір і ефективна реалізація бізнес-моделі, а особливо актуальним є постійний моніторинг змін і трансформація бізнес-моделі відповідно до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки. За результатами проведеного дослідження визначено, що в сучасних умовах, коли постійно з'являються нові технології, змінюються споживчі переваги, формуються нові соціальні тренди, головним ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі стає правильне визначення актуальної бізнес-моделі підприємства. Успішні інноваційні продукти вже не є гарантом успіху на ринку, і тільки комплексна інноваційна діяльність, яка переходить на рівень перманентного моніторингу адекватності бізнес-моделі мінливих умов, і проектування її поліпшеною версією є визначальним фактором успіху в конкурентній боротьбі.

Фундаментальні зміни – еволюційні та радикальні трансформації – формували економіку і бізнес-середовище в останні десятиліття. Технології, особливо інформаційні та комунікаційні, радикально змінили вимоги до побудови успішного бізнесу та управління ним. Відповідно, революційні технології вимагають продукування нових бізнес-моделей як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках

У сьогоднішньому гіперконкурентному середовищі не існує ідеальної бізнес-моделі, яка формує стійкі конкурентні переваги. В майбутньому, де зміни відбуватимуться ще швидше, успіху доможуться ті підприємства, які зможуть задіяти повний свій потенціал. Переможцями будуть адаптивні підприємства, здатні швидко реагувати на нові виклики.

У статті детально розглянуто процес формування сутності поняття «бізнес-модель» і визначено її структуру; проаналізовано характеристики шкіл наукової думки, які займаються дослідженням бізнес-моделей; виокремлено принципи та задачі бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach. McGraw-Hill Irwin, 2004.
2. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper. *Economist Intelligence Unit*. 2005. February. 33 p.
3. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. 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. No. 11 (3). P. 529–555.
4. Eisenmann T. R. Internet Business Models. New York : Irwin / McGraw-Hill, 2002. 215 p.
5. Hambrick D. C, Fredrickson J. W. Are You Sure You Have a Strategy? *Academy of Management Executive*. 2001. No. 15 (4). P. 48–59.
6. Hamel G. Leading the revolution // Harvard Business School Press. USA, 2002.
7. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. No. 80 (5). P. 86–92.
8. Mitchell D., Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. No. 24. P. 15–21.
9. Obłoj K. Tworzywo skutecznych strategii. Warszawa : PWE, 2002.
10. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
11. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. No. 34 (5). P. 34–40.
12. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. No. 43 (2/3). P. 216–226.

REFERENCES

- Afuah, A. *Business models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill Irwin, 2004.
- “Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper”. *Economist Intelligence Unit*, February (2005).
- Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S. “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies”. *Industrial and Corporate Change*, no. 11(3) (2002): 529-555.
- Eisenmann, T. R. *Internet Business Models*. New York: Irwin / McGraw-Hill, 2002.

Hambrick, D. C., and Fredrickson, J. W. "Are You Sure You Have a Strategy?" *Academy of Management Executive*, no. 15(4) (2001): 48-59.

Hamel, G. "Leading the revolution". Harvard Business School Press. USA, 2002.

Magretta, J. "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review*, no. 80(5) (2002): 86-92.

Mitchell, D., and Coles, C. "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation". *Journal of Business Strategy*, no. 24 (2003): 15-21.

Obloj, K. *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE, 2002.

Osterwalder, A., and Yves, P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

Pohle, G., and Chapman, M. "IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters" *Strategy & Leadership*, no. 34(5) (2006): 34-40.

Zott, C., and Amit, R. "Business Model Design: An Activity System Perspective". *Long Range Planning*, no. 43(2/3) (2010): 216-226.

Стаття надійшла до редакції 13.04.2020 р.