

взаємовідносинами, а також факторів оточуючого або зовнішнього середовища, які впливають на них [1, с. 251]).

Формуючись у сукупності взаємодій та взаємовпливів внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання (під першим прийнято розуміти спектр внутрішньоорганізаційних та внутрішньоуправлінських характеристик, пов'язаних із наявними матеріально-технічними ресурсами, кадрами, технологічною базою, розміром і територіальною конфігурацією, структурою і політикою менеджменту, організаційним і психологічним кліматом; під останнім – зовнішнє оточення пересічного підприємства, де виявляється кінцевий результат господарювання [1, с. 251-252]), його бізнес-середовище розвивається у відповідності із низкою ключових закономірностей, зокрема [1, с. 259; 2, с. 435; 3]:

– є частиною економіки (як інституту соціуму) та економічного простору, в ідеалі слугуючи підвищенню національного багатства і добробуту, оскільки якість бізнес-середовища визначає ефективність економічних процесів у країні (результат – бізнес-середовище є поліцентричним, у його розвитку взаємодоповнюються ринковий і етичний типи функціонування та зв'язку власних компонентів);

– характеризується територіальною цілісністю, функціонуючи в регіонах та на ринках різного масштабу (від населеного пункту до транскордонних утворень і глобальних субрегіонів). Як результат, за наявності ресурсних резервів лімітуючим фактором пропозиції виступає попит, а не ресурсні обмеження;

– формується сукупністю правових, політичних, соціальних, економічних факторів, які окреслюють умови функціонування бізнесу, здійснення ділових відносин у конкретно-історичних реаліях країни та суспільства, внаслідок чого зазнає постійних внутрішніх і зовнішніх флуктуацій, які запобігають встановленню врівноваженого стану (результат – бізнес-середовищу, як динамічному і невірноваженому, притаманна властивість самоорганізації; механізми контролю суб'єкта господарювання над зовнішнім середовищем його діяльності, яке здебільшого перебуває поза зоною впливу і управління підприємства, охоплюють інтеграцію в інститути самоврядування, громадські організації, які представляють інтереси бізнес-груп за галузевою, регіональною ознаками або розміром підприємств, а також

24. Україна стала найбіднішою країною Європи – дані МВФ. 12 жовтня 2018р. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua>.

25. Україна піднялася в рейтингу глобальної конкурентоспроможності. 17 жовтня 2018р. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua>.

26. Статистичний збірник «Національні рахунки України за 2016 рік». К.: Державна служба статистики України, 2018. – 203с.

27. Статистичний збірник «Таблиця витрати-випуск України в основних цінах за 2016рік». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

© Кулик В.В., 2018

2.2. Дорожня карта для формування бізнес-моделей сучасного українського виробничого підприємства

Глобалізація та нестабільність ринків створюють величезний тиск на виробничі підприємства з метою підвищення їх інноваційності та конкурентоспроможності. Сучасні характеристики ланцюжка вартості, розробленого для виробництва, збуту та постачання певного товару або послуги, повинні підтримувати зміни існуючої бізнес-моделі в напрямку забезпечення більш високого рівня задоволеності клієнтів. Бізнес-модель є основою конкурентної реакції будь-якої компанії на ринок, визначаючи цінність пропозиції, необхідні види діяльності та ресурси, партнерів, а також обізнаність у потребах клієнтів, знання обґрунтованих витрат та прибутків, пов'язаних з виробничою діяльністю. Тому виробничі підприємства саме зараз посилюють використання відповідних інструментів, методів забезпечення послідовного і сталого надання конкурентного продукту та послуг з більш високою доданою вартістю в потрібний час за конкурентною ціною.

Щоб конкурувати з точки зору додаткової вартості, виробничі підприємства повинні мати можливість розробляти та підтримувати свій бізнес спираючись на мережу взаємодоповнюючих ринкових можливостей, тобто можливість розробки продуктів або послуг та їх конкурентна доставка на

ринок вимагає визначення, впровадження та управління новими бізнес-моделями.

Бізнес-моделі підприємств часто формуються у відповідь на конкретні конкурентні умови і включають дані щодо способу генерації доходів з посиленням на структуру поточного ланцюга вартості та дані про взаємодію з постачальниками, клієнтами, партнерами [3].

Наявні зміни бізнес-моделей виробничих підприємств за останні роки включали перехід від продуктів до послуг, зменшення вертикальної інтеграції на великих підприємствах, збільшення важливості формування мереж малих підприємств, які працюють у відкритому співробітництві для формування системи цінностей [5].

Глобальна та стійка конкурентоспроможність виробничих підприємств має величезне значення завдяки її впливу на підтримку економічного зростання та створення робочих місць за рахунок доставки продуктів (послуг), які формують ланцюжок цінностей. Додаткова цінність пов'язана у даному контексті з можливістю прийняття рішення, орієнтованого на клієнта, додавши, наприклад, послуги або інтегрування послуг в основний продукт. Ця тенденція включення сервісних послуг у виробничі процеси набуває все більшого значення в світовій економіці та підтримується вітчизняними виробничими підприємствами, тому, товаровиробникам потрібні методика, спрямовані на зміну парадигми самостійного відокремленого розгляду продуктів і послуг на інтегрований.

Розуміння концепції продукту-сервісної системи (ПСС) дозволяє виробничому підприємству переорієнтувати свій бізнес з розробки та доставки продуктів на доставку системи продуктів і послуг [2, 4]. Це вимагає розвитку нових відносин із стейкхолдерами. Виробничі підприємства стають відповідальними за підтримку продукту протягом його життєвого циклу. Така підтримка ґрунтується на сформованому інформаційно-технологічному середовищі, в основі якого лежать продукти та виробничі процеси; діяльність із управління продукцією протягом усіх етапів життєвого циклу найбільш ефективним способом. Підтримка продукту протягом його життєвого циклу вимагає системного підходу, оскільки інтегрує пов'язані з виробництвом продукції прикладні системи, процеси,

інструменти, дані та навички. Реалізація концепції продукту-сервісної системи потребує підтримки керівництвом окремих носіїв інтелектуального капіталу, проектних груп, які беруть участь у створенні, повторному використанні, обговоренні й управлінні продуктом, а також обробці інформації. Використання концепції продукту-сервісної системи підтримує цифрову розробку продукції і цифрове виробництво, що дає змогу відокремленим командам досягти скорочення тривалості стадій життєвого циклу, прискорення часу виходу на ринок, збільшення інноваційної складової продуктів, що виробляються, та втілених технологій. Таким чином, клієнти продукту-сервісної системи мають можливість формувати індивідуальні пропозиції щодо якості та функціональних можливостей продуктів-послуг, а з іншого боку, виробничі підприємства отримують нові ринкові можливості, нові конкурентні переваги та підвищують вартість ланцюжка доданих цінностей.

Формування та впровадження нових бізнес-моделей дозволить збільшити кількість нових підприємств і дозволити існуючим галузям підтримувати свою конкурентоспроможність. За основу можуть бути взяті основні моделі новаторів бізнесу[3, 5], такі, як:

бізнес-модель на основі фактичного стандарту (Білл Гейтс, Ендрю Гроув, компанії «Microsoft», «Intel», «Oracle»). Ланцюжок цінності включає створення самого комп'ютера, створення мови, створення операційної системи, створення програмних прикладних додатків;

бізнес-модель «комутатор» (Чарлз Шваб, компанії «Schwab», «USAA», «Auto-by-Tel», «CAA») передбачає можливість створити корисного посередника, через якого починають проходити різні комунікації, тобто звести безліч взаємодій до одного каналу;

бізнес-модель на основі споживчих рішень (Джек Уелч, компанії «HP», «Nordstrom», «ABB», «Nalko»). Основний продукт, зазвичай, представляється як комплексний продукт, що включає додаткові пристрої і набір послуг з обслуговування;

бізнес-модель на основі піраміди продукції (Ніколас Хайек, компанії «Swatc», «Mattel») передбачає задоволення споживчих потреб за стилем, кольором, ціною та іншими аналогічними параметрами. Піраміду продукції можна створити на базі

відмінностей споживчих доходів і переваг. В її основі лежать дешеві і масові товари та послуги, а на вершині – дуже дорогі продукти, що випускаються практично поштучно;

бізнес-модель блокбастерного типу (Майкл Айзнер, компанії «Merck», «Disney», «NBC») – вигоди виходять кілька разів за рахунок використання одного і того ж продукту, його характерних особливостей або власної торгової марки;

бізнес-модель відбрунькування (Джордж Хетсопулос, компанії «Thermo Electron», «ABB»). Зростання масштабів компанії та формалізація її структури призводить до її віддалення від споживача, сповільнення реагування на запити споживачів. Саме тому компанії поділяють свою структуру на безліч невеликих центрів прибутку, що дозволяє зберігати тісні контакти зі споживачами та знов підвищувати прибутковість діяльності;

бізнес-модель Делла (модель доступу до споживача через особливі канали).

Сучасний дизайн бізнес-моделей здійснюється зазвичай за допомогою Business Canvas Model – потужного інструменту стратегічного управління для підприємців, який дозволяє описувати логіку бізнесу компанії з визначенням та органічним поєднанням її базових елементів, ідентифікації їх зв'язків і взаємодії, що дає можливість відобразити найсуттєвіші характеристики бізнесу компанії: цінність, що створюється для клієнтів, механізм її формування і поставки, принципи організації бізнес-процесів, використання ресурсів, компетенцій і можливостей з метою створення стійкої конкурентної переваги, отримання доходу і прибутку. Business Canvas Model також може бути використана для редизайну бізнес-моделей, тобто для здійснення цілеспрямованого управління змінами на підприємстві, що супроводжуються інновацією бізнес-моделі, появою нової якості її складових.

Редизайн бізнес-моделей дозволить виробничим підприємствам підтримувати свою стійкість, інноваційність, налагоджувати довготривалі зв'язки з клієнтами та формувати додаткову додану цінність, пов'язану з їх продуктами.

Завдяки постійному моніторингу, аналізу та оцінюванню бізнес-моделі виробниче підприємство спроможне стати лідером в своєму бізнес-сегменті глобального ринку.

Концепція бізнес-моделі все частіше використовується у різних галузях дослідження, існує безліч тлумачень визначення концепції бізнес-моделі, однак єдиної думки немає. Дослідимо деякі визначення:

спосіб функціонування підприємства та спосіб створення цінностей для стейкхолдерів [9]. Такий підхід розглядає бізнес-модель як сукупність елементів, що характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів;

сполучення низки параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу. У працях, присвячених такому опису бізнес-моделей, визначають її складові, які характеризують пропозицію щодо вартості, визначають ринковий сегмент, формують структуру ланцюжка вартості, деталізують фінансові потоки, описують позицію фірми в мережі цінностей та формулюють конкурентну стратегію [7]. За таких принципів розроблення бізнес-моделі має з'явитися чіткий ланцюжок між стратегічною ідеєю й економічними результатами функціонування підприємства;

описує, як компанія генерує доходи з посиланням на структуру свого ланцюжка вартості та її взаємодію з ланцюгом вартості галузі [8]. Таке тлумачення концепції бізнес-процесів об'єднує праці дослідників, які аналізують бізнес-моделі реальних підприємств, досвід успішної організації бізнесу відомих компаній Xerox, Dell, Southwest Airlines, Wal-Mart та ін. Для таких бізнес-моделей характерний опис ланцюжка вартості компанії з визначенням його базових елементів з побудовою системи взаємозв'язків ланцюжка із зовнішнім середовищем, що дає можливість відобразити: цінність, що створюється для клієнтів, механізм її створення і реалізації, принципи використання ресурсів для набуття сталої конкурентної переваги, отримання доходу і прибутку.

Узагальнюючи, слід відмітити, що бізнес-моделі описують деякі ключові компоненти, які відповідають чотирьом основним напрямкам бізнесу: клієнтам, пропозиціям, інфраструктурі та фінансовим можливостям. Крім того, сформована бізнес-модель

надає можливість встановити: який продукт (послуга) буде запропонований; хто його оплачує; як буде генеруватись прибуток; за якою процедурою буде надано продукт (послугу) і як він збереже конкурентну перевагу. Таким чином, бізнес-модель передбачає створення цінності для клієнта, при цьому фінансові проблеми залишаються поза бізнес-моделлю, якщо її фінансування здійснюється за рахунок внутрішніх корпоративних ресурсів.

Найкращим роз'ясненням процесу формування бізнес-моделі є його карта з визначенням існуючих ринкових альтернатив. Seidel J., Barquet A., Seliger G., Kohl H. [10] зробили це шляхом виділення в бізнес-моделі дев'яти компонентів: сегментація клієнтів, цінні пропозиції, відносини з клієнтами, канали, ключові ресурси, ключові партнери, основні заходи, структура витрат та потоки доходів (рис. 1.).



Рис. 1. Компоненти бізнес-моделі виробничого підприємства
(сформовано авторами на основі [8, 10])

Охарактеризуємо кожен з компонентів бізнес-моделі виробничого підприємства:

сегментація покупців. Поглиблене вивчення має бути зроблено з метою розуміння всіх можливих клієнтів та їх потреб. Процес сегментації повинен бути здійснений у чотири етапи: вибір критеріїв, які слід використовувати, таких як вік, місце розташування та заробіток; вивчення особливостей кожного сегмента; вибір найбільш відповідних сегментів; і визначення

підходу до кожного обраного сегмента. Вся бізнес-модель виробничого підприємства буде розроблена відповідно до сегменту клієнтів, який претендує на обслуговування. Покупець (споживач) є основою бізнес-моделі, безпосередньо пов'язаною з вартісною пропозицією. Проте на промисловому ринку важко визначити найкращі змінні [6];

цінність пропозиції встановлює основну причину, чому покупці (споживачі) обирають певний товар (послугу) чи відмовляються від нього. Деякі елементи цінності пропозиції можуть сприяти додаванню вартості до самого продукту (послуги), такі як: інновації, продуктивність, дизайн, ціна, ремонтпридатність, бренд тощо;

тип відносин, які компанія встановлює зі своїм клієнтом, можуть варіюватися від особистих до автоматизованих. Ними можна керувати за допомогою спеціальних інструментів управління клієнтами;

канали збуту (обслуговування) характеризують технологію спілкування підприємства зі своїми клієнтами – через власні або партнерські канали. Канали мають декілька цілей: оприлюднення даних про продукти (послуги), реклама, консультування клієнтів щодо прийняття рішення про вибір продукту (послуги), надання підтримки у пост продажний період. У обробній промисловості підтримка у пост продажний період є особливо важливою, особливо якщо покупець потребує технічної підтримки та обслуговування;

ключові ресурси дозволяють працювати бізнес-моделі. Ключовими ресурсами можуть бути фізичні, фінансові, інтелектуальні (патенти, авторські права та бренди) ресурси або люди, при цьому ресурси можуть бути власними, залученими, найманими у партнерів [1];

ключові партнери сприяють оптимізації бізнес-моделі. Виробниче підприємство, зазвичай, формує чотири типи партнерських відносин: між не конкурентами, між конкурентами, з постачальниками та посередниками, зі спільними підприємствами;

для коректної роботи бізнес-моделі необхідно виділити виробництво, як окремий вид діяльності та вирішення управлінських проблем;

структура витрат в бізнес-моделі передбачає їх мінімізацію на основі врахування найважливіших витрат та виявлення резервів їх зниження;

потік доходів описує спосіб, яким компанія генерує грошовий потік від кожного сегмента клієнтів, наприклад, від реалізації продукції, від реклами, від реалізації активів, прав інтелектуальної власності, від отримання плати за користування, від лізингу тощо.

Слід також зазначити, що сучасна інноваційна бізнес-модель має задовольняти принаймні одну з наступних потреб: приносити на ринок нові технології, нові продукти або нові послуги; змінювати ринок або створювати новий, а також враховувати політико-правове середовище, соціально-економічні тенденції та технологічні досягнення. Таким чином, формується успішна бізнес-модель, яка є інноваційною, унікальною та адаптованою до конкурентного середовища. У прикладному плані важко переоцінити можливості такого інструменту розвитку, як формування бізнес-моделі підприємства. Аргументованим доказом цієї тези є наступне:

бізнес-модель розкриває ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, логіку побудованого бізнесу, що уможливорює у майбутньому здійснити редизайн методів і механізмів організації бізнесу. При формуванні бізнес-моделі підприємства фактично руйнується функціональна ідеологія прийняття рішень, на першій план виходять ідеї продукування цінностей, а не продуктів, саме тому змінюється відповідь на питання щодо ефективності й результативності підприємства;

переосмислення стейкхолдерами (керівництвом, власниками та співробітниками) логіки бізнесу створює потенціал розвитку підприємства, відкриває можливості інноваційності в усіх сферах діяльності підприємства. Досвід успішних компаній [8] свідчить, що на етапі проектування бізнес-моделі формуються передумови посилення ключової компетенції, яка внаслідок унікального поєднання бізнес-процесів створює конкурентні переваги;

бізнес-модель завдяки формалізації дає змогу подолати суперечності, притаманні функціональним і матричним організаційним структурам управління підприємством; виявити пріоритети, усунути неузгодженості, оптимізувати зусилля

підприємства на магістральних напрямках генерування цінності, дохідності та прибутковості;

Бізнес-модель підприємства є не тільки стратегічним активом компанії [9], а й надзвичайно ефективним засобом комунікації. Вона у стислій формі через прості, зрозумілі речі висвітлює всі грані функціонування підприємства, подає всім стейкхолдерам інформацію щодо принципів, механізмів функціонування та пріоритетів розвитку підприємства.

Розробка інноваційної стратегії продукту-послуги є чіткою реакцією на вимоги світового ринка і вимагає адаптації бізнес-моделей до нових викликів та збільшення в них вмісту сервісу. Така стратегія звичайно передбачає зміни у плануванні, освоєнні та впровадженні інтегрованих продукту-сервісних систем. Тому розглядаємо необхідність створення дорожньої карти, як допоміжного засобу, яким можуть скористатись виробничі підприємства для зміни власних бізнес-моделей, їх підтримуванні, впровадженні та управлінні.

Дорожня карта, у нашому розумінні, є послідовністю етапів і заходів, які підтримують концепцію нових бізнес-моделей, їх план впровадження та управління. Це ітераційний процес, що складається з кількох циклів. Обґрунтована дорожня карта повинна бути простою, логічною та інтуїтивно зрозумілою, а також простою у здійсненні. Пропонована дорожня карта складається з чотирьох етапів: аналізу, розробки, реалізації та оцінки. Кожна фаза ділиться на сукупність заходів (рис. 2).

Фаза аналізу передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства. Фазу аналізу розділено на чотири етапи: характеристика потреб, внутрішній аналіз, зовнішній аналіз та визначення потреб. Розуміння контекстного середовища сприяє розвитку конкурентоздатної та ефективної стратегії підприємства. Внутрішній аналіз передбачає пошук основних слабких та сильних сторін підприємства та мінімізацію виявлених проблем організаційного та технологічного потенціалу виробничого підприємства. Зовнішній аналіз ставить за мету пошук можливостей та загроз. Для цього ми пропонуємо використовувати набір інструментів, таких як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, політичний, економічний, соціальний та технологічний аналіз. Визначення потреб, як завершальний етап

фази аналізу, полягає у формалізації необхідності створення нової бізнес-моделі на основі виявлених характеристик ринку та конкурентних переваг підприємства, тобто на основі вивчення існуючої бізнес-моделі підприємства.



Рис. 2. Дорожня карта бізнес-моделі з виділенням основних фаз та ключових активностей

Фаза розробки полягає, по суті, в створенні нових бізнес-моделей. Це творча та новаторська фаза. Відкритий підхід є обов'язковим. Фазу розробки розділено на шість заходів: формування команди, генерація ідей, моделювання ідей, формування прототипів та сценаріїв та підготовка до впровадження. В процесі заснування колективу метою є визначення профілю учасників команди та вибір членів. Команда повинна бути багатопрофільною. Генерація ідей передбачає на основі циклу мозкових штурмів розробку бізнес-моделі підприємства, її конкретизації для формування життєздатного прототипу готового до впровадження.

Фаза впровадження розділена на чотири етапи: планування, комунікації, виконання та моніторинг. Планування має важливе значення для розробки бізнес-моделі виробничого підприємства та включає в себе оперативні заходи, такі як визначення робочих

планів та графіків, які повинні бути представлені та пояснені всім партнерам (стейкхолдерам) з метою об'єднання команди розробників і виконавців та забезпечити відсутність опіру змінам. Комунікації також забезпечать можливість постійно проводити подальші спостереження та повідомити про обмеження ресурсів або виявлений опір змінам. Безперервний моніторинг дозволить повернутися до дорожньої карти і виправити помилки або зупинити роботу, якщо це буде потрібно.

Метою фази оцінки є порівняння отриманих результатів з очікуваними та формування висновків щодо внесення змін в поточну бізнес-модель. Цю фазу розділено на три етапи: підготовка до оцінювання, оцінювання поточної бізнес-моделі та формування пропозицій змін. Підготовка до оцінки полягає у визначенні ключових показників ефективності бізнес-моделі та проведення опитування для оцінки задоволеності зацікавлених сторін. Правильна оцінка бізнес-моделі полягає у критичному відображенні контекстного середовища, використовуючи, наприклад, SWOT-аналіз. Останній етап – формування пропозицій змін – передбачає на основі результатів оцінки поточної бізнес-моделі запропонувати обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації бізнес-моделі, повідомити стейкхолдерів про очікувані зміни та впровадити їх.

Виробничі компанії мають бути інноваційними не тільки у продукції чи послугах, а й у бізнес-моделі, яку вони використовують для підтримки клієнтів для їх ефективного та довгострокового використання продукції.

Формування бізнес-моделі є цілісним підходом для створення ланцюжка цінностей для розробки, виготовлення та доставки продукту-послуги, визначення постачальників, партнерів та сегментації клієнтів. Формування бізнес-моделей, їх оцінка і редизайн повинні бути динамічними та виконуватись із залученням ключових стейкхолдерів підприємства.

Існування дорожньої карти з усіма її фазами, діями, методами та інструментами дозволить чітко зрозуміти поточну мету, задачі, стратегію підприємства, підштовхнути розробку програмних засобів для автоматизації процесів аналізу та прийняття рішень, які існують у наведеній бізнес-моделі.

Список джерел

1. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 244 с.

2. Мазаракі А. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/05/1.pdf>.

3. Офіційний сайт International innovation consulting firm «What a venture» 10 Business Models That Will Inspire You [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.whataventure.com/blog/10-inspiring-business-models/>

4. Угрин Д. І. Концепція сервісно-орієнтованої архітектури як технологія інтеграції даних в галузі туризму / Д. І. Угрин, С. І. Житарюк // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20192/1/25-236-245.pdf>

5. Assuring the future of manufacturing in Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forum-manufacturep.org/documentos/2005-11-28%20manufacture%20SRA%20final31.pdf>

6. Вонота Т, Shapiro В. How to segment industrial markets [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>

7. Henry Chesbrough Business Model Innovation: Opportunities and Barriers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex8-chesbrough.pdf>

8. Leitão A., Cunha P., Valente F., Marques P. Road map for business models definition in manufacturing companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ac.els-cdn.com/S2212827113002722/1-s2.0-S2212827113002722-main.pdf?_tid=bd1ef6e2-5b08-4959-9522-ese3f037fa9b&acdnat=1536734796_471d03410d7204f12f005f833cd85978

9. Ramon Casadesus-Masanell and Joan Enric Ricart From Strategy to Business Models and on to Tactics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf

10. Seidel J., Barquet A. P., Seliger G., Kohl H. Future of Business Models in Manufacturing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-48514-0_10

© Салун М.М., Запашук Л.В., 2018