



ECONOMIES' HORIZONS

Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236

Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 658.011.4:005.21:330.131.7

JEL Classification L21, M10, O33, D22

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.337716](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.337716)

Karyna Trostianska, Oles Honchar Dnipro National University

Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Docent, Postdoctoral researcher at the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management

ЧИННИКИ ЗМІН БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: БАГАТОВИМІРНА ТИПОЛОГІЯ ТА ПРИКЛАДНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

DRIVERS OF BUSINESS MODEL CHANGE: A MULTIDIMENSIONAL TYPOLOGY AND APPLIED INTERPRETATION

Анотація: Досліджено трансформацію бізнес-моделей у складному середовищі, де чинники змін формують багатовимірну конфігурацію на макро-, мезо- та мікрорівнях. Розроблено типологію чинників трансформації за рівнем дії, природою впливу та глибиною змін. Запропоновано аналітичну рамку з чотирьох вимірів: інституційного, ресурсного, поведінкового й системно-мережевого. Практичну цінність рамки проілюстровано кейсом аграрного кооперативу. Отримані результати можуть бути використані для стратегічної діагностики, оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделей, а також як основа для подальших емпіричних досліджень у секторальному та регіональному вимірах.

Abstract: The article explores the transformation of business models of enterprises operating in a dynamic environment characterized by high levels of volatility, uncertainty, and complexity. It is argued that the drivers of change are not isolated impulses but form a multidimensional configuration of interactions that manifest at various levels of the environment □ macro, meso, and micro. The aim of the study is to develop a typology of business model transformation drivers, taking into account their level of impact, nature of influence, and depth of transformative action. An analytical framework is proposed, combining four dimensions of influence: institutional, resource-based, behavioral, and network/systemic. Depending on the scope of change, the drivers are classified as determining, adaptive, or modifying. The study includes a critical review of scholarly approaches to understanding business model transformations, systematizes relevant drivers, and analyzes their effects within the author's typological model. The methodological

basis of the research includes a structural-analytical approach, typological generalization, and case study analysis as a tool for applied interpretation of the proposed framework. To demonstrate its practical applicability, the analytical model is tested through a case study of a local agricultural cooperative, which allows identifying typical configurations of interaction between internal and external transformation drivers. The findings can be used for strategic diagnostics, assessment of the adaptive potential of business models, and as a foundation for further empirical research across sectoral and regional contexts.

Keywords: business model, transformation, adaptation, multilevel analysis, entrepreneurial environment, resource potential, behavioral factors, network interactions, case analysis

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, адаптація, багаторівневий аналіз, підприємницьке середовище, ресурсний потенціал, поведінкові чинники, мережеві взаємодії, кейс-аналіз

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданням

У сучасній економіці бізнес-моделі дедалі частіше розглядаються як не статичні конструкції, а як динамічні архітектури створення, доставки та отримання цінності, які перебувають у постійному русі під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Трансформація бізнес-моделей не є лише реакцією на зміну ринкової кон'юнктури, це системний відгук підприємства на комплекс взаємодіючих чинників, що змінюють правила гри, технологічні межі та соціальні очікування.

Середовище, в якому функціонують бізнес-організації, стає дедалі більш мінливим, фрагментованим та поляризованим. На рівні макросистем це проявляється через геополітичні зсуви, пандемічні та воєнні кризи, економічні санкції, дисбаланси в ланцюгах постачання, а також глобальні імперативи сталого розвитку. На мікрорівні чинники

зміщуються в площину цифрової дезінтермедіації, поведінкових зрушень споживачів, зростання ролі даних як стратегічного ресурсу, а також внутрішньої організаційної гнучкості, яка стала необхідною умовою виживання.

Незважаючи на зростаючий обсяг літератури, присвяченої бізнес-моделям, питання системного аналізу чинників, що детермінують їх зміну, лишається фрагментарним. Часто ці чинники розглядаються ізольовано — як, наприклад, технологічні інновації (M. van de Ven et al., 2023), ринкова нестабільність або інституційна дистанція між середовищами, що ускладнює розуміння взаємозв'язків між ними та їхньої кумулятивної дії. Низка новітніх досліджень акцентують увагу на викликах цифрової трансформації та соціально-екологічного контексту (R. Gilsing et al., 2022; M. Faiz et al., 2024), однак переважно з фокусом на конкретні інструменти або галузі, без пропозиції інтегрованої аналітичної рамки.

Сучасні дослідники також вказують на необхідність поєднання

стратегічного підходу до інновацій з контекстуальними обмеженнями зовнішнього середовища. Зокрема, у праці F. S. Foltean & B. Glovațchi (2021) поняття “зовнішній контекст” визначається як критичний чинник, що обумовлює результативність змін бізнес-моделі. Проте, відсутність чіткої типології таких контекстів і розмежування рівнів впливу залишає цю тему відкритою для подальших теоретичних пошуків.

Потреба у переосмисленні підходів до аналізу детермінант трансформації бізнес-моделей є не лише науковою, а й практичною. Сучасні підприємства стикаються з викликом стратегічної адаптації в умовах високої невизначеності, коли рішення щодо зміни моделі не може ґрунтуватися лише на внутрішньому аналізі чи інтуїції. Відсутність системної аналітичної рамки, яка б дозволила враховувати багатовимірність та різнорівневу природу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, обмежує можливості підприємств для своєчасного реагування, випереджального планування та підтримання довгострокової життєздатності.

Таким чином, наукове завдання полягає у розробці узгодженої класифікації чинників, що впливають на зміну бізнес-моделей, із подальшою їх типологізацією за рівнями дії, джерелом виникнення та характером впливу. Такий підхід дозволяє не лише уточнити понятійно-категоріальний апарат, а й закласти методологічні основи для подальших емпіричних досліджень

адаптаційних і трансформаційних процесів у бізнес-моделях, що функціонують у складному та мінливому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Упродовж останніх десятиліть дослідження бізнес-моделей зазнали глибокої еволюції від зосередженості на їхній структурі до аналізу механізмів трансформації в умовах динамічного середовища. Первинна увага була зосереджена на архітектурі бізнес-моделі як логіці створення, доставки та захоплення цінності, однак з ускладненням економічного середовища фокус змістився до вивчення процесів адаптації, поведінкових реакцій та змін у зовнішньому контексті.

У межах сучасного бачення бізнес-модель трактується як інтегрована система стратегічних виборів, що дозволяє конвертувати інновації в економічну цінність. Зміна логіки дослідження відображає ширше зрушення в економічній науці, перехід до системного аналізу гнучкості й стійкості бізнесів у турбулентних умовах.

У науковій літературі закріплюється підхід до вивчення трансформації бізнес-моделей як багатовимірного процесу, що охоплює стратегічні, фінансові, операційні та поведінкові аспекти (R. Gilsing et al., 2022). У контексті оцінки життєздатності моделей звертається увага на те, що наявні індикатори недостатньо враховують динаміку зовнішнього середовища та зміну інституційних рамок (M. van de Ven et al., 2023).

Серед ключових чинників трансформації виокремлюється “зовнішній контекст” як простір, що опосередковує взаємодію між стратегічною гнучкістю та результативністю (F. S. Foltean & B. Glovațchi, 2021). Також виявлено залежність трансформаційної спроможності бізнес-моделі від інституційної дистанції (C. V. Heij et al., 2024) і рівня управлінських компетенцій, зокрема в цифровому середовищі (M. Faiz et al., 2024). У сфері циркулярної економіки окреслено зміну логіки створення цінності під впливом сталого розвитку, що вимагає адаптації бізнес-моделі до нових нормативних і технологічних вимог (S. Kuik et al., 2023).

В українському дослідницькому полі формується унікальна чутливість до змін у бізнес-моделях, зумовлених воєнним станом, порушенням ринкових балансів, інституційною нестабільністю та дефіцитом ресурсів. Посилено увагу до стійкості, здатності до самоорганізації та формування нових підприємницьких форматів в умовах кризи (Н. І. Компанець, 2024; Д. Гуцол & Н. Якімова, 2023; К. Ю. Величко & Е. І. Цибульська, 2023). У дослідженнях, присвячених малому підприємству, акцент зроблено на реагування на поляризований доступ до ресурсів і підтримки.

Наростає інтерес до типологізації стратегій адаптації з виокремленням реактивних і проактивних моделей поведінки бізнесу, що дозволяє точніше окреслити варіанти

трансформаційної динаміки (І. С. Чорнодід, О. О. Федотов & А. Ю. Пекін, 2024). Мезорівень взаємодії, у вигляді бізнес-екосистем, визначено як ключову ланку між державною політикою та мікромоделами підприємств, із виявленням бар’єрів у вигляді слабкої інфраструктури та недостатньої цифрової готовності (С. Ф. Горбань & О. В. Біленко, 2025).

У контексті мережевих бізнес-моделей запропоновано емпіричну типологізацію платформених, франчайзингових, мультиканальних і кластерних форматів, доповнену аналізом структурних елементів і механізмів координації (О. В. Зибарева, І. А. Лопашук & І. В. Бивших, 2025). У сфері інноваційного підприємництва наголошується на послідовності трансформаційних етапів: від ідеї до забезпечення конкурентоспроможності, з урахуванням стратегічного, цифрового та ресурсного компонентів (А. В. Куземко, 2025). У цифровій економіці ідентифіковано п’ять типів інноваційних моделей, що формують нові ринки та трансформують зв’язок зі споживачем (О. М. Лобода & Н. В. Кириченко, 2023).

Попри суттєвий поступ у дослідженнях трансформації бізнес-моделей, у науковому полі залишаються низка концептуальних і методологічних прогалин: відсутня узгоджена класифікація зовнішніх і внутрішніх чинників, які ініціюють трансформаційні зрушення; недостатньо розроблені підходи до

систематизації рівнів дії чинників та типів впливу, що ускладнює інтерпретацію глибини змін; наявні дослідження рідко враховують взаємодію факторів різної природи у межах цілісної аналітичної моделі; аналітичні рамки залишаються в межах окремих шкіл (інституціональної, ресурсної, системної), без інтегрованого синтезу.

Саме ці прогалини визначають наукову новизну й актуальність даного дослідження. У межах цієї статті буде запропоновано авторську типологію чинників впливу на зміну бізнес-моделей, з урахуванням складної багаторівневої взаємодії середовища та внутрішньої логіки фірми.

Мета та завдання дослідження

Метою статті є типологізація ключових чинників трансформації бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі з урахуванням їхнього рівня дії (макро, мезо, мікро), природи впливу та типу трансформаційної дії.

У межах дослідження вирішено низку завдань, спрямованих на поглиблення розуміння механізмів трансформації бізнес-моделей у складному середовищі:

- здійснено критичний огляд наукових підходів до інтерпретації змін бізнес-моделей, зокрема з позицій інституціональної, ресурсної, поведінкової та системно-мережевої логіки;

- структуровано чинники трансформації за рівнями дії (макро, мезо, мікро), що дало змогу простежити масштаб впливів і джерела їх виникнення;

- класифіковано типи трансформаційної дії (детермінуючий, адаптаційний, модифікаційний) залежно від глибини і характеру змін у логіці створення цінності;

- здійснено аналіз кейсу функціонування локального аграрного кооперативу з метою апробації запропонованої аналітичної рамки та виявлення конкретних конфігурацій впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на трансформацію бізнес-моделі.

Запропонований підхід має забезпечити глибше розуміння механізмів змін, які відбуваються в логіці створення, доставки та монетизації цінності в умовах зростаючої складності економічного середовища. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для розроблення більш гнучких стратегій управління моделлю бізнесу, орієнтованих на випереджальну адаптацію, інноваційність і стійкість.

Виклад основного матеріалу дослідження

У процесі трансформації бізнес-моделей чинники зовнішнього і внутрішнього середовища виступають не ізольованими тригерами змін, а складними взаємопов'язаними силами, що формують конфігурацію реакції підприємства. Узагальнення сучасної літератури (R. Gilsing et al., 2022; M. Faiz et al., 2024; I. С. Чорнодід і співавт., 2024; А. В. Куземко, 2025) дає підстави для

побудови багатовимірної типології детермінант зміни бізнес-моделей за трьома аналітичними осями:

1. Рівень дії – макро, мезо та мікро;

2. Природа впливу – інституційна, ресурсна, поведінкова, системно-мережева;

3. Тип впливу – детермінуючий (стратегічний зсув), адаптаційний (відповідь на зміни), модифікаційний (внутрішня перебудова).

Рівень дії чинників

Доцільність розгляду чинників трансформації бізнес-моделей крізь призму рівнів дії зумовлена багатшаровістю середовища функціонування організацій. Такий підхід дає змогу не лише ідентифікувати джерело імпульсів до змін, а й оцінити масштаб їхнього впливу на архітектуру бізнес-моделі. Багаторівнева структура середовища обґрунтована, зокрема, у працях N. J. Foss і T. Saebi (2017), B. Urban і L. Kujiņa (2017), а також у дослідженні Т. В. Гринько та С. С. Дулепова (2025), де запропоновано деталізовану структуру середовища на рівнях: нанорівень, мікро-, мезо-, макро- та мегарівень. В межах цього дослідження, з метою збереження аналітичної ясності, використовується узагальнена трирівнева схема: макро-, мезо- та мікрорівень.

Макрорівень охоплює глобальні й національні чинники: нормативне поле, макроекономічну ситуацію, кліматичні виклики, цифрові тренди, культурно-ціннісні зрушення.

Мезорівень пов'язаний із галузевими, регіональними, кластерними або професійними системами – інституціями, що діють у межах спільного простору і створюють умови для адаптації або обмеження бізнес-моделі.

Мікрорівень охоплює внутрішнє середовище підприємства: організаційну структуру, ресурси, цифрову зрілість, поведінкові установки та управлінські практики.

Природа впливу

У межах цього дослідження природа впливу на трансформацію бізнес-моделі розглядається як похідна від характеру взаємодії підприємства з підприємницьким середовищем, яке виявляє себе через чотири взаємопов'язані виміри: інституційний, ресурсний, поведінковий та системно-мережевий. Інституційна природа впливу охоплює регуляторні, правові та культурно-нормативні чинники, що формують рамки легітимності та допустимі траєкторії змін (С. V. Heij et al., 2024).

Ресурсна природа впливу, натомість, пов'язана з наявністю матеріальних, технологічних, фінансових та людських ресурсів, які формують потенціал підприємства до здійснення глибоких або часткових змін (M. Faiz et al., 2024).

Водночас поведінкова компонента відображає суб'єктивну сторону трансформацій: стратегічне мислення, мотивацію до інновацій, готовність до ризику та спроможність до навчання. Поведінкові установки визначають не лише внутрішню гнучкість, а й

специфіку сприйняття зовнішніх сигналів.

Системно-мережева природа впливу виявляється у щільності зв'язків із зовнішнім середовищем: участі в екосистемах, партнерствах, інноваційних платформах, де циркулюють знання, стандарти й моделі поведінки (Gueguen, G. et al., 2021). Взаємодія цих чотирьох вимірів не лише формує контекст трансформації бізнес-моделей, а й визначає специфіку, глибину та траєкторію змін у логіці створення цінності.

Тип впливу

У цій статті типи впливу на трансформацію бізнес-моделі інтерпретуються як аналітичне узагальнення, що дозволяє диференціювати глибину та характер змін залежно від природи й сили чинників. Запропонована трирівнева типологія спирається на структуру чинників, представлену в дослідженнях трансформації бізнес-моделей (F. S. Foss & T. Saebi, 2017; К. Ю. Величко & Е. Цибульська, 2023; А. Куземко, 2025 та ін.) і відображає діапазон змін: від радикального переосмислення до точкового вдосконалення.

Детермінуючий вплив пов'язаний із глибинними трансформаціями архітектури бізнес-моделі, які виникають у відповідь на незворотні зовнішні обставини, такі як трансформація регуляторної політики, макроекономічні чи кліматичні шоки, а також форс-мажорні події на

кшталт збройних конфліктів або колапсів ринкового попиту.

Адаптаційний вплив активізує поступові зміни в межах існуючої логіки функціонування підприємства. Це стосується реакції на зміни у платоспроможності споживачів, трансформацію цифрових практик або нові очікування клієнтів, які не потребують повної реконфігурації моделі.

Модифікаційний вплив відображає точкові налаштування, що не зачіпають системоутворюючих елементів бізнес-моделі. Йдеться, зокрема, про впровадження нових цифрових інструментів, оновлення каналів збуту або персоналізацію сервісу.

У сукупності ці типи дозволяють позиціонувати кожен чинник у межах спектру інтенсивності впливу: від глибокої трансформації до локального коригування логіки створення цінності.

У таблиці 1 подано узагальнену типологію таких чинників на основі авторського аналізу.

Застосування запропонованої типології дає змогу не лише систематизувати джерела впливу на бізнес-модель, а й виявити глибину та спрямованість змін, які вони зумовлюють.

Практична релевантність такого підходу виявляється у здатності аналізувати реальні кейси трансформації, з урахуванням багаторівневої дії чинників у різних контекстах.

Таблиця 1

Типологія чинників трансформації бізнес-моделей

Рівень дії	Природа впливу	Тип впливу	Приклад
Макро	Інституційна	Детермінуючий	Впровадження ESG-стандартів, нові вимоги до ліцензування, державні обмеження
	Ресурсна	Адаптаційний	Глобальні перебої у постачанні, енергетична нестабільність
	Системно-мережева	Модифікаційний	Створення національних цифрових платформ або B2B-екосистем, що формуються на основі державно-приватної співпраці
	Поведінкова	Детермінуючий	Зміна глобальних споживчих пріоритетів: сталий розвиток, економіка підписки, етика споживання
Мезо	Інституційна	Детермінуючий	Галузеві регулятори, регіональні норми, стандарти, умови доступу до тендерів
	Ресурсна	Адаптаційний	Обмежений доступ до галузевих фондів, IT-інфраструктури або кваліфікованих кадрів
	Системно-мережева	Модифікаційний	Розширення участі у бізнес-екосистемах, кластеризація, логістичні партнерства
	Поведінкова	Адаптаційний	Галузеві тренди споживання (наприклад, запровадження моделей нульових відходів у модній індустрії), цифрова зрілість галузі
Мікро	Інституційна	Детермінуючий	Вимоги до сертифікації, імплементація комплаєнсу, перехід на легальні цифрові платформи
	Ресурсна	Модифікаційний	Впровадження ERP, CRM, автоматизованих систем управління виробництвом
	Системно-мережева	Модифікаційний	Інтеграція у маркетплейси, API-платформи, кооперація у спільних бізнес-моделях
	Поведінкова	Адаптаційний	Зміна поведінки клієнтів: вимога персоналізації, швидка доставка, experience (досвід) замість товару

Джерело: складено автором

Апробація запропонованої аналітичної рамки

Ілюстрацією цього підходу слугує кейс Сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу «Ягідний рай», заснованого у 2017 році на Хмельниччині, який демонструє поетапну еволюцію своєї бізнес-моделі від локального аграрного об'єднання до гібридної моделі соціально орієнтованого підприємництва, що інтегрує інновації, міжрівневу взаємодію, цифрові рішення та мережеву

кооперацію (АгроМедіа, 2025; Центр фермерських компетенцій, 2025). Узагальнений аналіз цього кейсу проведено з використанням запропонованої тривимірної типології чинників трансформації, яка враховує рівень дії, тип впливу та природу (вимір) впливу. Такий підхід дозволяє з високим ступенем диференціації виявити характер впливів на ключові елементи бізнес-моделі кооперативу.

Кейс СОК «Ягідний рай» наочно демонструє дієвість

запропонованої тривимірної аналітичної рамки, що дозволяє інтегровано враховувати рівень дії, тип і природу впливу на бізнес-модель. Застосування такого підходу дало змогу структурно

відобразити зміни, що відбувалися в межах ключових компонентів Business Model Canvas: від логіки створення цінності до форм організаційної взаємодії.

Таблиця 2

Трансформаційні впливи на бізнес-модель СОК «Ягідний рай»

Рівень дії	Природа впливу (вимір)	Тип впливу	Конкретні прояви у кейсі
Макро	Інституційна	Детермінуючий	Співпраця з Посольством Нідерландів, участь у національних конкурсах, залучення міжнародних партнерів як стимул до екологізації, стандартизації та соціального впливу
Мезо	Поведінкова	Адаптаційний	Участь у Школі соціального підприємництва, формування стратегічного бачення, зміна управлінських установок
	Ресурсна	Адаптаційний	Агросупровід, впровадження агротехнологій, підвищення врожайності та якості продукції
	Системно-мережева	Модифікаційний	Підписання міжкооперативних меморандумів, обмін сортовим матеріалом, розширення кооперації, інтеграція в зовнішню експертну мережу
Мікро	Ресурсна	Модифікаційний	Інвестиції у матеріальну інфраструктуру: придбання морозильного обладнання, автомобіля
	Поведінкова	Модифікаційний	Інвестиційна участь членів кооперативу, готовність до спільного підприємництва, зростання відповідальності й довіри
	Системно-мережева	Модифікаційний	Цифрове ведення господарства: онлайн-облік, моніторинг агровиробництва; зміни у видах діяльності, партнерствах, логіці створення цінності

Джерело: складено автором

З'ясовано, що трансформації мають нелінійний і багатошаровий характер: поєднуються адаптаційні та модифікаційні впливи, джерела яких охоплюють як внутрішні чинники (ресурсна база, цифрові компетенції, поведінкові орієнтації учасників), так і зовнішні стимули (грантова підтримка, інституційний супровід, міжнародні освітні ініціативи).

Найбільш комплексні зміни простежуються на мікрорівні, де

взаємодіють ресурсний, поведінковий та системно-мережевий виміри. На мезо- та макрорівнях зафіксовано адаптаційні імпульси, пов'язані зі зміною умов ринку, появою нових партнерств, технологічних сервісів та залученням донорських програм.

Показовим є те, що навіть локальна ініціатива може виступати прикладом багаторівневої трансформації, де зміни не зводяться до реакції на зовнішній

тиск, а формуються як стратегічна відповідь через самоорганізацію, інновації та мережеву інтеграцію. Це підтверджує релевантність запропонованої типологізації для вивчення адаптаційних стратегій підприємництва в умовах нестабільності середовища.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок

Результати дослідження засвідчують, що трансформація бізнес-моделей є багатовимірним процесом, який не може бути зведений до реакції на ізольовані фактори чи одномірні зміни. Визначальною є взаємодія різнорівневих, різнотипних і різноприродних чинників, що формують складну конфігурацію впливів на архітектуру бізнес-моделі. Наукова новизна полягає у запропонованій типології детермінант трансформації, що базується на трьох аналітичних вимірах: рівень дії (макро–мезо–мікро), природа впливу (інституційна, ресурсна, поведінкова, системно-мережева) та тип впливу (детермінуючий, адаптаційний, модифікаційний). Такий підхід дозволяє не лише описати, а й інтерпретувати трансформаційні процеси як результат перетину екзогенних

імпульсів і внутрішньої спроможності до змін.

Запропонована аналітична рамка забезпечує концептуальне підґрунтя для поглибленого аналізу трансформацій бізнес-моделей у динамічному середовищі. Вона дає змогу ідентифікувати не лише характер і джерело змін, а й специфіку адаптаційної реакції підприємства, що відкриває нові можливості для діагностики, порівняння та моделювання трансформацій у різних секторах. Практична значущість полягає в можливості застосування цієї типології для стратегічного планування, оцінки вразливості бізнес-моделей до зовнішніх змін, а також формування гнучких сценаріїв перебудови.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої типології у різних секторальних і регіональних контекстах, зокрема в умовах перехідних економік та мінливого середовища. Важливим напрямом також є розроблення індикаторів, що дозволяють кількісно оцінювати тип і інтенсивність впливів на бізнес-модель, а також моделювати траєкторії трансформацій залежно від конфігурації чинників.

References

- Faiz, M., Sarwar, N., Tariq, A., & Memon, M. (2024). *Mastering digital leadership capabilities for business model innovation: The role of managerial decision-making and grants*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2023-0341>
- Foltean, F. S., & Glovaṭchi, B. (2021). *Business model innovation for IoT solutions: An exploratory study of strategic factors and expected outcomes*. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 392–411. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/392>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). *Fifteen years of business model innovation research: A review and future agenda*. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

- Gilsing, R., Turetken, O., Grefen, P., Özkan, B., & Adalı, O. (2022). *Business model evaluation: A systematic review of methods*. *Proceedings of the Association for Information Systems*, 14, Article 4. <https://doi.org/10.17705/1pais.14402>
- Gueguen, G., Delanoë-Gueguen, S., & Lechner, C. (2021). *Start-ups in entrepreneurial ecosystems: The role of relational capacity*. *Management Decision*, 59(13), 115–135. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2020-0692>
- Heij, C. V., Volberda, H. W., & Hollen, R. M. A. (2024). *To replicate or to renew your business model? The performance effect in dynamic environments*. *Long Range Planning*, 57(3), 102440. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102440>
- Kuik, S., Kumar, A., Diong, L., & Ban, J. (2023). *A Systematic Literature Review on the Transition to Circular Business Models for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. *Sustainability*, 15(12), 9352. <https://doi.org/10.3390/su15129352>
- Urban, B., & Kujinga, L. (2017). *The institutional environment and social entrepreneurship intentions*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 638–655. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0218>
- van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). *Key performance indicators for business models: A systematic review and catalog*. *Information Systems and e-Business Management*, 21(3), 753–794. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>
- AhroMedia. (2025, April 14). *Yahidnyi kooperatyv, shcho na Khmelnychchini, masshtabuiie biznes [Berry cooperative in Khmelnychchyna scales up its business]*. Retrieved from <https://www.agronom.com.ua/yagidnyj-kooperatyv-shho-na-hmelnychchini-masshtabuye-biznes/> [in Ukrainian]
- Velychko, K. Yu., & Tsybul'ska, E. I. (2023). *Transformatsiia biznes-modelei kompaniy: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi (Transformation of business models of companies: Current challenges and prospects in the digital economy)*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian]
- Horban, S. F., & Bilenko, O. V. (2025). *Biznes-ekosystemy v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku (Business ecosystems in Ukraine: State and development prospects)*. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social Development: Economic and Legal Problems*, 4. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15>; <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10> [in Ukrainian]
- Grynko, T. V., & Dulieпов, S. S. (2025). *Pidpriemnytske seredovyshche: sutnist, osoblyvosti ta suchasnyi stan (Entrepreneurial environment: Essence, features and current state)*. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 1(283), 175–188. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-175-188> [in Ukrainian]
- Hutsol, D., & Yakymova, N. (2023). *Doslidzhennia suchasnykh modelei sotsialnoho pidpriemnytstva (Research on modern models of social entrepreneurship)*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82> [in Ukrainian]
- Zybareva, O. V., Lopashchuk, I. A., & Byvshykh, I. V. (2025). *Doslidzhennia osnovnykh typiv ta skladnykhiv merezhevykh biznes-modelei torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy (Research of main types and components of network business models of trade enterprises in Ukraine)*. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-11> [in Ukrainian]
- Kompanets, N. I. (2024). *Vplyv voiennoho stanu na transformatsiiu modelei biznes-povedinky pidpriemstv sfery IT (Impact of martial law on the transformation of business behavior models of IT enterprises)*. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11120608> [in Ukrainian]

- Kuzemko, A. V. (2025). *Osoblyvosti rozroblennia innovatsiinykh biznes-modelei kompanii u suchasnykh umovakh* (Features of developing innovative business models of companies under current conditions). *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 89, 233–241. <https://doi.org/10.18664/btie.89.330723> [in Ukrainian]
- Loboda, O. M., & Kyrychenko, N. V. (2023). *Analiz biznes-modelei v tsyfrovii ekonomitsi* (Analysis of business models in the digital economy). *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 15, 172–179. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21> [in Ukrainian]
- Tsentr fermerskykh kompetentsii. (2025). *Ahrosuprovaid kooperatyvu “Yahidnyi rai” (Khmelnitska oblast)* [Agrosupport for “Yahidnyi Rai” cooperative (Khmelnitskyi region)]. Retrieved from <https://competence.farm/projects/agrosuprovaid-kooperativu-yagidnij-raj-xmelnicka-oblast/> [in Ukrainian]
- Chornodid, I. S., Fedotov, O. O., & Pekin, A. Yu. (2024). *Suchasni pidkhody do adaptatsii biznes-modelei v umovakh permanentnykh zmin zovnishnoho seredovyshcha* (Modern approaches to business model adaptation under conditions of permanent environmental changes). *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10> [in Ukrainian]