

УДК 005.342:658.012.23

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.145-151>**Швидка О.П.**кандидат економічних наук
КНЕУ імені Вадима Гетьмана**Shvydka Oksana**

PhD in Economic Sc.

KNEU named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-2875-2584>

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВІД ЕФЕКТИВНОСТІ ДО СТІЙКОСТІ

У статті досліджено трансформацію бізнес-моделей підприємств в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано обмеженість традиційних підходів до формування бізнес-моделей, орієнтованих переважно на підвищення ефективності, та доведено доцільність переходу до парадигми стійкості. Узагальнено теоретичні підходи до трактування понять «бізнес-модель» та «організаційна стійкість», проаналізовано вплив кризових факторів на ключові елементи бізнес-моделі. Запропоновано авторське визначення стійкої бізнес-моделі підприємства та розроблено типологію стійких бізнес-моделей, релевантну для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для стратегічного управління розвитком підприємств.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, невизначеність, стійкість, стратегічне управління.

TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS MODELS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: FROM EFFICIENCY TO RESILIENCE

The increasing level of uncertainty in the global economic environment fundamentally changes the conditions under which enterprises operate. Geopolitical instability, technological disruptions, pandemics, and breakdowns in global value chains have revealed the vulnerability of traditional business models that are primarily oriented toward efficiency, cost minimization, and process optimization. While such models may perform well under stable conditions, they often lack the adaptive capacity required to withstand systemic shocks and prolonged crises.

The article addresses the growing gap in business model research concerning the transition from efficiency-oriented logic toward resilience-oriented design. Although the concept of organizational resilience has been actively developed in management and systems theory, its integration into business model research remains fragmented and insufficiently operationalized. Existing studies tend to focus either on business model innovation without explicitly considering uncertainty and crises, or on resilience at the organizational level without analyzing the underlying logic of value creation, delivery, and capture.

The purpose of this study is to provide a theoretical justification for the transformation of enterprise business models under conditions of uncertainty and to develop a conceptual framework for analyzing resilient business models. The research is grounded in the synthesis of key theoretical streams, including business model theory, dynamic capabilities, and organizational resilience.

The article systematizes dominant approaches to defining business models and highlights their limitations in turbulent environments. It further conceptualizes resilience as a meta-capability that enables enterprises not only to absorb shocks but also to adapt and transform in response to changing external conditions. Based on this integration, an author's definition of a resilient business model is proposed, emphasizing adaptability, flexibility of processes, diversification of revenue and supply sources, and network-based risk sharing through partnerships.

A key contribution of the study is the development of a typology of resilient business models applicable to enterprises operating in highly uncertain environments. The proposed typology distinguishes adaptive, diversified, partnership-based, and niche-stabilization business models, each characterized by a dominant resilience mechanism, transformation logic, and approach to risk management. The typology is designed as an analytical tool that can support both theoretical analysis and empirical research.

The findings contribute to the advancement of business model research by shifting the analytical focus from short-

term efficiency toward long-term viability and resilience. From a practical perspective, the results may be used by managers and policymakers to design and evaluate business models capable of sustaining enterprise performance under conditions of uncertainty. The study also outlines directions for future empirical research, including the operationalization and measurement of business model resilience and its relationship with firm performance in crisis contexts.

Key words: *business model, transformation, uncertainty, resilience, strategic management.*

JEL classification: *L21, L25, M10, D81.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, що проявляється у нестабільності ринків, геополітичних конфліктах, технологічних зрушеннях та порушенні глобальних ланцюгів створення вартості. За таких умов підприємства дедалі частіше стикаються з ситуаціями, у яких традиційні управлінські інструменти та усталені бізнес-моделі виявляються недостатньо ефективними.

Протягом тривалого часу домінуючим підходом у теорії та практиці бізнес-моделювання була орієнтація на ефективність, що передбачала оптимізацію витрат, стандартизацію процесів та максимізацію прибутку. Водночас події останніх років засвідчили, що надмірна оптимізація знижує адаптивні можливості підприємств і підвищує їх вразливість до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим у науковому середовищі зростає інтерес до концепції стійкості, яка фокусується на здатності організацій не лише протистояти кризам, а й відновлюватися та трансформуватися.

Незважаючи на активне використання поняття стійкості в дослідженнях організаційного розвитку, питання формування саме стійких бізнес-моделей підприємств залишається недостатньо дослідженим. Це зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі поняття «бізнес-модель» не має єдиного загальноприйнятого визначення, однак у більшості робіт воно пов'язується з логікою створення, доставки та захоплення цінності підприємством. Так, Д. Тіс підкреслює, що бізнес-модель описує те, як підприємство створює та доставляє цінність клієнтам і перетворює отримані платежі на прибуток, а якість дизайну бізнес-моделі суттєво впливає на здатність монетизувати інновації [1]. У системному огляді Зотт, Аміт і Масса наголошують на багатодисциплінарній природі концепту та фіксують, що дослідження бізнес-моделей розвиваються «силами окремих доменів» (есемпелсе, стратегія, інновації), що ускладнює кумулятивність знання та порівнянність результатів [2]. Віртц та співавтори інтерпретують бізнес-модель як «міст» між стратегічним плануванням і операційною реалізацією, підкреслюючи зв'язок між архітектурою створення цінності та управлінням процесами [3].

Важливою для теоретичної систематизації досліджень є позиція Касадесус Масанелла та Рікарта, які пропонують чіткіше розмежовувати бізнес-модель, стратегію та тактики: бізнес-модель відображає реалізовану стратегію й описує логіку фірми, тоді як стратегія пов'язана з вибором відмінної конфігурації для конкуренції [12]. Ця логіка важлива для аналізу трансформацій у невизначеності, оскільки суттєві

стратегічні зрушення закономірно потребують перегляду бізнес-моделі.

Окремо слід підкреслити концептуальну пропозицію Баден Фуллера та Морган розглядати бізнес-моделі «як моделі», тобто як інструменти, що дозволяють класифікувати бізнес (таксономії/типології), слугують «об'єктами» наукового дослідження та виконують роль управлінських «рецептів» [13]. Саме цей підхід створює методологічне підґрунтя для побудови типологій та обґрунтування їх пояснювальної цінності.

Узагальнювальний огляд Масса, Туччі та Афуах показує, що відсутність конвенцій щодо визначень, одиниці аналізу та меж бізнес-моделі є однією з причин фрагментарності поля, а також пропонує напрямки інтеграції результатів та підвищення порівнянності емпіричних досліджень [14].

Окремий пласт літератури присвячено інноваціям бізнес-моделі та її динаміці. Систематичний огляд Фосс і Саебі показує, що за значної кількості публікацій «business model innovation» має проблеми з чіткістю конструктів, недостатньою ідентифікацією умов і наслідків змін, а також слабкою кумулятивністю емпіричних висновків [4]. Це є важливим методологічним застереженням для досліджень трансформації бізнес-моделей у кризових економіках, де контексти та обмеження суттєво відрізняються від поточних ринкових умов.

Концепція стійкості походить із системного підходу. Класичне трактування К. Холлінга розрізняє стійкість як здатність системи зберігати основні функції та структуру при збуреннях, наголошуючи на відмінності між «стійкістю» та «стабільністю» [5]. У менеджменті стійкість розглядається як здатність організацій ефективно поглинати виклики, формувати ситуаційно-специфічні відповіді та здійснювати трансформаційні дії. Зокрема, Дучек концептуалізує організаційну стійкість як мета-спроможність і пропонує її деконпозицію на взаємопов'язані здатності (передбачення, подолання, адаптація/трансформація) [6]. Ленгнік-Голл, Бек і Ленгнік-Голл акцентують на ролі людського капіталу та стратегічного HRM у формуванні «потужності до стійкості», що забезпечує організаційну можливість діяти в умовах несподіваних подій [7]. Саткліфф і Вогус підкреслюють організаційні механізми стійкості: навчання на помилках, гнучке переорганізування ресурсів та підтримання сенсомейкінгу в стресових ситуаціях [8].

Поєднання двох дослідницьких потоків — бізнес-моделей та стійкості — формує підґрунтя для поняття «стійкість бізнес-моделі» (business model resilience). Палцкілл та Аугенштайн вводять термін business model resilience як концептуальну рамку для розуміння

системних змін і ролі бізнесу в трансформаціях, пропонуючи міждисциплінарний підхід до менеджменту в умовах потрясінь [9]. У подальших роботах на матеріалі пандемії COVID-19 Радіч та співавтори розробляють рамку стійкості бізнес-моделі та виділяють набір факторів, що характеризують її здатність зберігати результативність за викликами [10].

Синтез наведених підходів дозволяє розглядати бізнес-модель як динамічну систему створення цінності, стійкість якої забезпечується сукупністю організаційних спроможностей і дизайнерських рішень. Саме ця інтеграція й становить методологічну основу подальшого аналізу трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах невизначеності.

Водночас, попри значний масив досліджень у сферах бізнес-моделювання та організаційної стійкості, у науковій літературі залишається недостатньо розробленим питання інтеграції цих підходів у єдину концептуальну рамку. Зокрема, відсутнє узгоджене розуміння того, яким чином саме трансформація бізнес-моделі забезпечує стійкість підприємства в умовах високої невизначеності, а також бракує типологізованих підходів до аналізу різних механізмів такої стійкості. Існуючі дослідження або зосереджуються на інноваціях бізнес-моделей без урахування кризового контексту, або розглядають стійкість на організаційному рівні без аналізу логіки створення та захоплення цінності. Це зумовлює потребу у подальших теоретичних дослідженнях, спрямованих на концептуалізацію стійких бізнес-моделей підприємств та їх систематизацію з урахуванням умов невизначеності, що і визначає мету даної статті.

Метою статті є теоретичне обґрунтування трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах невизначеності та розроблення концептуального підходу до аналізу стійких бізнес-моделей. Для досягнення поставленої мети у статті узагальнено наукові підходи до трактування бізнес-моделі та організаційної стійкості, проаналізовано вплив кризових факторів на ключові елементи бізнес-моделі, сформульовано авторське визначення стійкої бізнес-моделі підприємства та розроблено типологію стійких бізнес-моделей, релевантну для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, застосування яких було зумовлене логікою аналізу трансформації бізнес-моделей в умовах невизначеності. Зокрема, метод теоретичного узагальнення та критичного аналізу наукових джерел використано для систематизації підходів до трактування понять «бізнес-модель» і «організаційна стійкість» та виявлення обмежень ефективно-орієнтованих моделей у кризових умовах. Метод концептуального аналізу застосовано для інтеграції підходів теорії бізнес-моделей і концепції стійкості та формування авторського визначення стійкої бізнес-моделі підприємства.

Для аналізу впливу невизначеності на ключові елементи бізнес-моделі використано системний підхід, який дозволив розглядати бізнес-модель як цілісну

систему взаємопов'язаних компонентів створення, доставки та захоплення цінності. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення різних управлінських логік реагування підприємств на кризові виклики та ідентифікації відмінностей між адаптаційними, диверсифікаційними та коопераційними механізмами забезпечення стійкості.

З метою розроблення типології стійких бізнес-моделей використано метод типологізації та класифікації, що базується на поєднанні критеріїв механізму стійкості, характеру трансформацій, логіки управління ризиками та часових горизонтів управлінських рішень. Крім того, елементи індуктивного узагальнення застосовано для формування напрямів подальшої операціоналізації стійкості бізнес-моделі та визначення можливостей її емпіричного вимірювання в подальших дослідженнях.

Виклад основних результатів дослідження. Невизначеність зовнішнього середовища впливає на всі ключові елементи бізнес-моделі підприємства, змінюючи як параметри попиту, так і обмеження пропозиції ресурсів. У ситуаціях турбулентності підприємства стикаються зі змінною доступністю ресурсів і капіталу, регуляторними обмеженнями та порушенням ланцюгів постачання. За таких умов зростає значення динамічних спроможностей — здатності «відчувати» (sense) зміни, «захоплювати» (seize) можливості та «перетворювати» (transform) ресурсні конфігурації, що є центральною ідеєю підходу Тіса, Пізано і Шуен [11].

✓ По-перше, змінюється ціннісна пропозиція: підприємства частіше переходять від «максимізації споживчих вигод за стабільних умов» до створення цінності, що підвищує надійність, доступність і безперервність для клієнта (наприклад, гарантії постачання, сервісність, альтернативні формати взаємодії).

✓ По-друге, трансформуються канали та взаємини з клієнтами: посилюється роль цифрових і гібридних каналів, зростає значення швидких циклів зворотного зв'язку та спільного створення цінності з користувачами.

✓ По-третє, переглядаються ключові ресурси та процеси: у відповідь на дефіцити та ризики підприємства переходять від надмірної оптимізації до поєднання ефективності з резервами та альтернативами (multiple sourcing, страхові запаси, модульність процесів).

✓ По-четверте, змінюється логіка партнерств: підприємства активніше формують мережі кооперації для розподілу ризиків, доступу до критичних ресурсів і розширення каналів збуту.

✓ По-п'яте, зазнає трансформації фінансова модель: підприємства частіше диверсифікують джерела доходів, змінюють структуру витрат, запроваджують більш гнучкі ціноутворювальні механізми та переглядають підходи до управління ліквідністю.

Огляди літератури з інновацій бізнес-моделей підкреслюють, що саме недостатня увага до контексту, умов і наслідків трансформацій обмежує пояснювальну силу попередніх досліджень [4], отже, аналіз у кризових економіках потребує чіткої прив'язки до факторів невизначеності. У цьому контексті корисним є

розрізнення між «адаптацією бізнес-моделі» та «інновацією бізнес-моделі». Саебі, Лієн і Фосс визначають «business model adaptation» як процес активного узгодження менеджментом бізнес-моделі із середовищем, що змінюється (зокрема під впливом загроз і можливостей), підкреслюючи, що адаптація може бути як інноваційною, так і неінноваційною за ступенем новизни [15].

Паралельно, Деміль та Лекок описують еволюцію бізнес-моделі як поєднання добровільних та емерджентних змін у взаємопов'язаних компонентах і вводять поняття «динамічної узгодженості» — здатності підтримувати результативність, одночасно змінюючи бізнес-модель [16]. З позиції управління невизначеністю це означає, що стійкість залежить не лише від швидкості змін, а від здатності утримувати внутрішню логічну сумісність елементів бізнес-моделі в процесі адаптації. Таким чином, трансформація бізнес-моделі в умовах невизначеності набуває системного характеру та охоплює не окремі елементи, а цілісну логіку створення, доставки та захоплення цінності.

Додатково, низка дослідників підкреслює роль експериментування та навчання як механізму оновлення бізнес-моделі під невизначеність. МакГрат пропонує «discovery-driven» підхід, за якого бізнес-модель розглядається як перевірювана гіпотеза, а управлінські рішення будуються на послідовній валідації припущень через експерименти та зворотний зв'язок із ринком [17]. Із близькою логікою Доз і Косонен вводять концепт стратегічної спритності (strategic agility) як сукупності мета-спроможностей, що прискорюють оновлення бізнес-моделі (зокрема через чутливість до змін, мобілізацію ресурсів та колективну відданість трансформаціям) [18].

Для опису можливих управлінських траєкторій у кризі релевантним є огляд Вензеля, Станске та Лібермана, які систематизують стратегічні відповіді фірм на кризу у чотири типи: скорочення (retrenchment), збереження статус-кво (persevering), інноваційне оновлення (innovating) та вихід (exit) [19]. У площині бізнес-моделювання ці відповіді відображають різні види трансформації: від оптимізаційно-оборонного до проактивно-інноваційного, що доцільно враховувати при побудові емпіричних моделей стійкості. Це створює підстави розглядати стійкість бізнес-моделі як один із ключових критеріїв її якості поряд із ефективністю.

З огляду на теоретичні підходи до бізнес-моделей і стійкості, доцільно розглядати стійкість бізнес-моделі як інтегральну характеристику, що поєднує дизайнерські рішення (структуру та взаємозв'язки елементів) і організаційні спроможності (здатність передбачати, витримувати та трансформуватися). Узгоджуючи логіку бізнес-моделі як «гіпотези менеджменту» про те, що хоче клієнт і як підприємство має організуватися, щоб отримати дохід [1], зі стійкістю як мета-спроможністю [6], пропонується таке авторське визначення:

стійка бізнес-модель підприємства — це конфігурація елементів створення, доставки та захоплення цінності, яка забезпечує збереження життєздатності та

відтворюваності результатів у разі зовнішніх викликів завдяки адаптивності до змін попиту й ресурсних обмежень, гнучкості процесів і управлінських рішень, диверсифікації джерел доходів і постачання, мережній взаємодії та розподілу ризиків через партнерства.

На відміну від ефективно-орієнтованих моделей, стійкі бізнес-моделі фокусуються не лише на короткостроковій оптимізації, а й на довгостроковій життєздатності. Це передбачає свідоме прийняття витрат на резерви, дублюючі канали, розвиток компетенцій персоналу та організаційне навчання. З позиції стратегічного менеджменту така логіка корелює з підходом до динамічних спроможностей, що забезпечують реконфігурацію ресурсів у відповідь на зміни середовища [11].

Емпірично-орієнтовані підходи до стійкості бізнес-моделі демонструють, що її характеристики можуть бути операціоналізовані у вигляді факторів, які пов'язані з результативністю підприємств у кризові періоди. Зокрема, рамка Радіч та співавторів узагальнює набір факторів стійкості бізнес-моделі, релевантних для управлінських рішень під час пандемії [10]. У свою чергу, концептуалізація Палцкілл та Аугенштайн підкреслює системний вимір стійкості бізнес-моделей у контексті трансформацій, пов'язаних зі змінами середовища та вимог стейкхолдерів [9]. Отже, стійка бізнес-модель може розглядатися як нова управлінська парадигма, що доповнює критерій ефективності критерієм адаптивної життєздатності.

Побудова типології стійких бізнес-моделей підприємств потребує чіткого визначення критеріїв класифікації, які мають бути теоретично обґрунтованими, взаємовиключними та придатними для подальшої емпіричної перевірки. Пропонуємо типологію, що сформована на основі синтезу підходів до бізнес-моделей як аналітичних моделей, концепції динамічних спроможностей та організаційної стійкості як мета-спроможності.

У результаті виділено такі ключові критерії класифікації:

1. Механізм забезпечення стійкості, тобто домінуючий спосіб, за допомогою якого бізнес-модель знижує вразливість до зовнішніх викликів (адаптація, диверсифікація, кооперація, стабілізація).
2. Ступінь гнучкості та змінюваності елементів бізнес-моделі, що відображає здатність підприємства переглядати ціннісну пропозицію, канали, ресурси та процеси у відповідь на зміни середовища.
3. Логіка управління ризиками, яка проявляється або через швидке реагування, або через розподіл ризиків, або через зменшення залежності від нестабільних ринків.
4. Часовий горизонт управлінських рішень, що дозволяє розмежувати моделі, орієнтовані на короткострокове виживання, та моделі, спрямовані на довгострокову життєздатність.

Саме поєднання зазначених критеріїв дозволяє ідентифікувати якісно відмінні типи стійких бізнес-моделей, а не лише різні рівні їх ефективності (табл. 1).

Таблиця 1

Типологія стійких бізнес-моделей

Тип стійкої бізнес-моделі	Домінуючий механізм стійкості	Характер трансформацій	Логіка управління ризиками
Адаптивна	Швидке реагування та перебудова	Часті, інкрементальні зміни елементів бізнес-моделі	Зменшення часових лагів між шоком і реакцією
Диверсифікована	Розподіл джерел доходів і ресурсів	Структурні зміни портфеля продуктів і ринків	Зниження залежності від окремих факторів
Партнерська	Кооперація та мережеві взаємодії	Перерозподіл функцій між партнерами	Коллективне розділення ризиків
Нішево-стабілізаційна	Фокус на стабільному сегменті	Мінімальні зміни з акцентом на глибину	Контроль і обмеження зовнішніх впливів

Джерело: сформовано автором.

Запропонована типологія не є вичерпною, проте відображає основні напрями формування стійких бізнес-моделей у кризових економіках. Для переходу від концептуального аналізу до емпіричної перевірки доцільно здійснити операціоналізацію критеріїв стійкості бізнес-моделі. У межах кількісного або змішаного дослідження кожен тип може бути ідентифікований через систему індикаторів.

1. Адаптивність бізнес-моделі може вимірюватися через:

- частоту змін ціннісної пропозиції та каналів збуту за певний період;
- швидкість управлінських рішень у відповідь на зовнішні виклики;
- наявність формалізованих механізмів організаційного навчання.

2. Диверсифікація може операціоналізуватися за допомогою:

- кількості незалежних джерел доходів;
- частки найбільшого клієнта або ринку в загальному обсязі продажів;
- різноманітності постачальників критичних ресурсів.

3. Партнерська орієнтація може бути оцінена через:

- інтенсивність стратегічних альянсів та партнерств;
- частку операцій, реалізованих у співпраці з іншими суб'єктами;
- ступінь інтеграції підприємства в мережі створення цінності.

4. Нішево-стабілізаційна орієнтація може вимірюватися через:

- рівень концентрації клієнтської бази;
- довгостроковість контрактів із ключовими клієнтами;
- стабільність попиту у вибраному сегменті.

На основі зазначених індикаторів можливе формування інтегрального індексу стійкості бізнес-моделі або кластеризація підприємств за домінуючим типом стійкості. Такий підхід створює передумови для подальшого емпіричного аналізу зв'язку між типом бізнес-

моделі, рівнем невизначеності середовища та результативністю діяльності підприємств.

Методологічно використання типологій узгоджується з підходом «business models as models», у межах якого бізнес-модель виконує роль класифікаційної схеми та дозволяє порівнювати підприємства за стабільними ознаками їх логіки створення цінності [13]. Відповідно, типологія може застосовуватися як аналітичний інструмент для подальшого емпіричного тестування зв'язків між типом бізнес-моделі, інтенсивністю викликів середовища та показниками результативності.

Висновки. У статті обґрунтовано необхідність переосмислення бізнес-моделей підприємств в умовах невизначеності та переходу від парадигми ефективності до парадигми стійкості. На основі аналізу літератури показано, що традиційні визначення бізнес-моделі як логіки створення та монетизації цінності потребують доповнення виміром динамічності та контекстної адаптації, оскільки поле досліджень бізнес-моделей характеризується розмаїттям підходів і фрагментарністю. Узагальнено, що концепція стійкості, яка походить із системного трактування Холлінга [5], у менеджменті розвинута як мета-спроможність організації і як набір організаційних механізмів навчання та гнучкого переорганізування ресурсів із вагомою роллю людського капіталу.

Запропоновано авторське визначення стійкої бізнес-моделі та розроблено типологію стійких бізнес-моделей підприємств. Доведено, що трансформація бізнес-моделі в умовах невизначеності носить системний характер і корелює з логікою динамічних спроможностей підприємства. Показано, що концепт «стійкість бізнес-моделі» має як теоретичні підстави, так і прикладні рамки для управлінського використання.

Отримані результати можуть бути використані у практиці стратегічного управління підприємствами для підвищення життєздатності в кризових умовах, а також слугувати основою для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на операціоналізацію факторів стійкості бізнес-моделі та оцінювання їх впливу на результати діяльності.

Список використаних джерел:

1. Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
2. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, Vol. 37. Iss. 4. Pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
3. Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models : Origin, Development and Future Research Perspectives. Long Range Planning, Vol. 49. Iss. 1. Pp. 36–54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
4. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning, Vol. 43, Iss. 2–3. Pp. 195–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
5. Baden-Fuller, C., & Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 156–171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
6. Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, Vol. 43. Iss. 1. Pp. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
7. Saebi, T., Lien, L.B., & Foss, N.J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. Long Range Planning, Vol. 50. Iss. 5. Pp. 567–581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
8. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 227–246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
9. McGrath, R.G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
10. Doz, Y.L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility : A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
11. Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4. Pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
12. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, Vol. 13. Pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
13. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, Vol. 21. Iss. 3. Pp. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
14. Palzkill, A., & Augenstein, K. (2017). Business model resilience – understanding the role of companies in societal transformation processes. Uwf, No. 25. Pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-017-0458-3>
15. Radic, M., Reissova, A., Näpflin, E., & Vögtle, A. (2022). Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. Review of Managerial Science, Vol. 74. Pp. 575–601. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x>
16. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. Strategic Management Journal, Vol. 41(S1). Pp. V7–V18. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

References:

1. Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> [in English].
2. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, Vol. 37. Iss. 4. Pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> [in English].
3. Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models : Origin, Development and Future Research Perspectives. Long Range Planning, Vol. 49. Iss. 1. Pp. 36–54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001> [in English].
4. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning, Vol. 43, Iss. 2–3. Pp. 195–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004> [in English].
5. Baden-Fuller, C., & Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 156–171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005> [in English].
6. Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, Vol. 43. Iss. 1. Pp. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927> [in English].
7. Saebi, T., Lien, L.B., & Foss, N.J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. Long Range Planning, Vol. 50. Iss. 5. Pp. 567–581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006> [in English].
8. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. Long Range Planning, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 227–246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004> [in English].
9. McGrath, R.G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. Long Range Planning, Vol. 43.

Iss. 2–3. Pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005> [in English].

10. Doz, Y.L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility : A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, Vol. 43. Iss. 2–3. Pp. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006> [in English].

11. Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4. Pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> [in English].

12. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, Vol. 13. Pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> [in English].

13. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 21. Iss. 3. Pp. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001> [in English].

14. Palzkill, A., & Augenstein, K. (2017). Business model resilience – understanding the role of companies in societal transformation processes. *Uwf*, No. 25. Pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-017-0458-3> [in English].

15. Radic, M., Reissova, A., Näpflin, E., & Vögtle, A. (2022). Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Review of Managerial Science*, Vol. 74. Pp. 575-601. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x> [in English].

16. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, Vol. 41(S1). Pp. V7–V18. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161> [in English].

Дата надходження статті: 29.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.02.2026 р.