

СЕКЦІЯ 4 ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 658.8: 658.7: 004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-10>

Шостак Л.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі
Волинського національного університету імені Лесі Українки*

Павлова О.М.

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки і торгівлі
Волинського національного університету імені Лесі Українки*

Назаренко Л.Л.

*здобувач вищої освіти другого рівня
Волинського національного університету імені Лесі Українки*

Shostak Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University*

Pavlova Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University*

Nazarenko Leonid

*Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant)
Lesya Ukrainka Volyn National University*

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN THE MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF ENTERPRISES BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION

АНОТАЦІЯ

У статті розглядаються інноваційні бізнес-моделі в управлінні логістичною діяльністю підприємств, що виникають в умовах цифрової трансформації. Аналізується вплив цифрових технологій на логістичні процеси, зокрема, автоматизацію, використання даних та аналітики, впровадження Інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту (AI). Визначено переваги нових бізнес-моделей, такі як підвищення ефективності, покращення обслуговування клієнтів та адаптивність до змінюваних умов ринку. Запропоновані рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів у логістичні стратегії підприємств. Автори приділяють значну увагу аналізу інноваційних бізнес-моделей, які виникають внаслідок цифрової трансформації логістичної діяльності підприємств. Вони аналізують можливості, які надають новітні технології для оптимізації управлінських процесів в логістиці. В процесі дослідження вивчаються нові підходи до організації логістичних процесів, такі як платформи для обміну ресурсами, моделі на основі підписки та спільної економіки. Авторами розглядаються переваги впровадження інноваційних бізнес-моделей, зокрема, зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів і покращення загальної продуктивності. За результатами пропонуються рекомендації для

підприємств щодо впровадження інноваційних підходів у своїх логістичних стратегіях, щоб забезпечити конкурентоспроможність у нових умовах.

Ключові слова: цифрова трансформація, логістика, бізнес-модель, інноваційні бізнес-моделі, інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI).

ANNOTATION

The modern business environment is undergoing significant changes due to the rapid development of digital technologies. Digital transformation has become an integral part of enterprise strategies, particularly in managing logistics activities. Logistics, as a key function in ensuring the efficiency of business processes, faces new challenges and opportunities arising from the implementation of innovative business models. In this context, innovative business models play an important role in helping enterprises adapt to changing market conditions, enhancing their flexibility and competitiveness. They enable the optimization of logistics processes, improve resource management, and ensure a high level of customer service. The article examines innovative business models in the management of logistics activities that emerge in the context of digital transformation. It analyzes the

impact of digital technologies on logistics processes, including automation, data usage and analytics, the implementation of the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (AI). The benefits of new business models, such as increased efficiency, improved customer service, and adaptability to changing market conditions, are identified. Recommendations for implementing innovative approaches in logistics strategies are proposed. The research aims to uncover the advantages and challenges associated with the implementation of innovative approaches in logistics and to offer practical recommendations for enterprises seeking to modernize their logistics systems. The authors pay considerable attention to analyzing the innovative business models arising from the digital transformation of logistics activities. They explore the opportunities provided by new technologies for optimizing management processes in logistics. The study investigates new approaches to organizing logistics processes, such as resource-sharing platforms, subscription-based models, and the sharing economy. The authors also examine the benefits of implementing innovative business models, particularly in terms of cost reduction, increased customer service speed, and overall productivity improvement. Based on the findings, recommendations are proposed for enterprises to adopt innovative approaches in their logistics strategies to maintain competitiveness in the new environment.

Keywords: digital transformation, logistics, business model, innovative business models, Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI).

Постановка проблеми. Сучасний бізнес стикається з численними викликами, зокрема, необхідністю адаптації до швидких змін у технологічному середовищі та зростаючими вимогами споживачів. У зв'язку з цим, логістика, як критично важлива складова бізнес-процесів, потребує нових підходів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для удосконалення логістичних систем, проте вона також приносить низку проблем, з якими підприємства повинні справлятися. Багато підприємств не мають належної інфраструктури або експертизи для впровадження нових технологій, що гальмує процес цифровізації. Складнощі у інтеграції нових цифрових рішень з існуючими системами можуть призвести до неефективності та підвищення витрат. Зростання обсягу даних, які генеруються в процесі цифровізації, вимагає нових стратегій для їх обробки та аналізу, щоб отримати цінну інформацію. Інноваційні бізнес-моделі вимагають переосмислення традиційних підходів до управління логістикою, що може зустрічати опір з боку працівників та менеджменту. Постійний розвиток технологій з боку конкурентів створює додатковий тиск на підприємства, які намагаються впровадити нові рішення.

Таким чином, ефективне впровадження інноваційних бізнес-моделей у систему управління логістичною діяльністю підприємств є критично важливим для адаптації до нових умов ринку та забезпечення довгострокового успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування бізнес-моделей підприємства є відносно новою та недостатньо вивченою темою, яка в останні роки здобуває значну популярність і широкий спектр застосування в наукових і практичних колах. Вона стає важливою у світлі швидких змін у технологіях та

ринкових умовах. Наприклад, Аміт Р. та Зотт К. [1] зосередили дослідження на концепції бізнес-моделей та їх впливу на створення цінності в підприємстві; Касадеус-Манасел Р. [2] аналізує роль бізнес-моделей у стратегічному управлінні та інноваціях; Слівотські А. [3] вивчає важливість бізнес-моделей для конкурентоспроможності компаній; Мокринська З. [4] – дослідження стосуються логістичних бізнес-моделей та їх ефективності; Чухрай Н.І. [5] аналізує специфіку формування бізнес-моделей для різних галузей, включаючи логістику тощо.

Таким чином, зазначені аспекти підкреслюють важливість і актуальність теми дослідження формування бізнес-моделей. Вивчення цих питань може суттєво сприяти розвитку теоретичних основ та практичних рекомендацій для підприємств у контексті цифрової трансформації та швидких змін на ринку.

Постановка завдання. У рамках дослідження інноваційних бізнес-моделей в системі управління логістичною діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації визначено кілька ключових завдань, які потребують вирішення. Автори поставили за мету вивчити традиційні бізнес-моделі в управлінні логістикою та їх обмеження в умовах цифровізації; дослідити, як цифрові технології, такі як IoT, AI, автоматизація та аналітика даних, впливають на ефективність логістичних процесів; ідентифікувати та класифікувати нові інноваційні бізнес-моделі, що виникають унаслідок цифрової трансформації, та їхні ключові характеристики; проаналізувати переваги впровадження нових бізнес-моделей, а також виклики, які підприємства можуть зіткнутися під час їх реалізації; сформулювати практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження інноваційних бізнес-моделей у своїй логістичній діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності.

Вирішення цих завдань дозволить не лише оцінити сучасний стан логістики в умовах цифрової трансформації, а й сформувати стратегічні рекомендації для підприємств, які прагнуть адаптувати свої бізнес-моделі до нових викликів і можливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, яке стрімко змінюється під впливом новітніх технологій, інноваційні бізнес-моделі стають критично важливими для ефективного управління логістикою. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації логістичних процесів, покращення обслуговування клієнтів і зменшення витрат.

Вирішення завдань побудови ефективних моделей одержання прибутку в бізнесі і правильних моделей розвитку самого бізнесу є можливим лише за формування бази знань за всіма видами діяльності [6, ст. 24].

Традиційні бізнес-моделі в управлінні логістикою зазнають певних обмежень в умовах цифровізації. Наприклад, модель «товари на складі

включає утримання великих запасів товарів на складах, що забезпечує швидке реагування на запити клієнтів. Головною її перевагою є гарантована доступність товарів, швидкість виконання замовлень, проте вона обмежена високими витратами на на зберігання, ризики псування товарів, обмежена гнучкість.

Ще одна традиційна модель «транзакційна» заснована на одиничних транзакціях між постачальниками і споживачами. Є простою у виконанні угод, але існує відсутність довгострокових відносин з клієнтами, низька лояльність.

Модель «продукт як послуга» включає надання послуг з доставки товарів, але в рамках обмеженого спектру послуг. Її відмінною рисою є можливість контролювати процес доставки. Проте дана модель характеризується невисокою адаптивністю до змін у попиті, обмежене використання технологій.

Нами виділено наступні обмеження, які виникають у традиційних моделях саме в умовах цифровізації економіки (табл. 1).

Традиційні бізнес-моделі в управлінні логістикою стикаються з численними обмеженнями в умовах цифровізації. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно переходити до інноваційних бізнес-моделей, які враховують сучасні технологічні можливості, адаптуються до змінюваних умов ринку і забезпечують високу гнучкість та ефективність у управлінні логістичними процесами.

При формуванні бізнес-моделі варто зацентрувати увагу на уточненні самої сутності поняття з точки зору логістичного підприємства. Бізнес-модель логістичного підприємства характеризується логічною побудовою логістичної системи та практичним моделюванням економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування найефективнішого способу поєднання матеріальних, інформаційних, фінансових та супутніх їм потоків, з метою оптимізації закупівельних, виробничих, збутових, транспортних, складських та сервісних бізнес-процесів як в середині логістичного підприємства, так і за його межами [7, ст. 43].

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій і зростаючої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх бізнес-моделей, особливо в сфері логістики. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації логістичних процесів, покращення обслуговування клієнтів і зниження витрат.

Нами виділено основні компоненти інноваційних бізнес-моделей у логістиці:

1) ціннісна пропозиція – інноваційні моделі забезпечують нові способи створення вартості для клієнтів через швидшу доставку, персоналізовані послуги та інтеграцію новітніх технологій;

2) клієнтські сегменти – сегментація ринку на основі специфічних потреб споживачів, що дозволяє ефективніше реагувати на зміни в поведінці клієнтів;

3) канали дистрибуції – використання цифрових платформ для оптимізації логістичних каналів і зменшення витрат на доставку;

4) відносини з клієнтами – створення стійких відносин через використання CRM-систем, що дозволяють краще розуміти потреби клієнтів та швидше реагувати на їх запити;

5) джерела доходу – розробка нових джерел доходу, таких як платформи підписки або послуги спільної економіки, що забезпечують стійкий дохід.

Формування інноваційних бізнес-моделей в системі управління логістичною діяльністю в умовах цифровізації передбачає провадження автоматизованих рішень для управління складськими запасами, транспортуванням та обробкою замовлень. Важливим елементом є використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, аналізу поведінки клієнтів і оптимізації процесів та інтеграція Інтернету речей для моніторингу стану вантажів і транспорту, а також застосування штучного інтелекту для вдосконалення логістичних рішень.

Інноваційні бізнес-моделі в управлінні логістичною діяльністю підприємств є ключовими

Таблиця 1

Обмеження традиційних бізнес-моделей в умовах цифровізації

№ пп	Тип обмеження	Характеристика
1	Низька гнучкість	Традиційні моделі часто не можуть швидко адаптуватися до змін у попиті чи ринкових умовах, що стає критичним в умовах динамічного цифрового середовища
2	Витрати на утримання	Високі витрати на складування і управління запасами заважають зниженню загальних витрат. Цифрові рішення, такі як аналітика даних, можуть оптимізувати ці процеси
3	Обмежена взаємодія з клієнтами	Традиційні моделі не забезпечують глибокого аналізу потреб клієнтів і не враховують зворотний зв'язок, що обмежує можливості для персоналізації обслуговування
4	Відсутність інтеграції	Відсутність інтеграції між різними ланками ланцюга постачання ускладнює моніторинг і управління процесами, що може призводити до затримок і неефективності
5	Складнощі з технологічною адаптацією	Багато традиційних моделей не враховують можливості, які надають нові технології (наприклад, IoT, AI), що обмежує їх потенціал для оптимізації процесів

Джерело: складено авторами

для забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Підприємства, які зможуть адаптуватися до нових технологій і змін у ринковому середовищі, зможуть не лише вижити, але й процвітати. Подальші дослідження в цій сфері допоможуть виявити нові можливості та стратегії для успішної інтеграції інновацій у логістику.

Сучасні інноваційні бізнес-моделі логістичного бізнесу: основні характеристики

1. Цифровізація процесів передбачає використання сучасних технологій, таких як IoT, штучний інтелект та блокчейн, для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє покращити видимість, зменшити витрати та підвищити швидкість обробки замовлень.

2. Гнучкість і адаптивність є необхідною умовою моделі, що забезпечують швидку адаптацію до змін в ринкових умовах, потребах клієнтів і логістичних викликах. Гнучкі ланцюги постачань дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації.

3. Клієнтоорієнтованість означає, що інноваційні моделі фокусуються на покращенні клієнтського досвіду через персоналізацію послуг, зручні інтерфейси для відстеження замовлень та покращене післяпродажне обслуговування.

4. Сталий розвиток створює інтеграцію екологічних практик у логістичні моделі, включаючи використання електромобілів, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів, а також реалізацію програм вторинного використання упаковки.

5. Аутсорсинг та спеціалізація – використання аутсорсингових послуг для управління певними логістичними функціями, що дозволяє підприємствам зосередитися на своїй основній діяльності та зменшити витрати.

6. Інноваційні технології обробки даних орієнтовані на використання аналітики великих даних для прийняття рішень, прогнозування попиту та управління запасами, що дозволяє зменшити ризики та покращити ефективність.

Сучасні інноваційні бізнес-моделі в логістичному бізнесі зосереджуються на інтеграції технологій, гнучкості, сталому розвитку та клієнтоорієнтованості. Ці характеристики допомагають компаніям адаптуватися до нових викликів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Через низький рівень інноваційної діяльності та кооперації українських компаній та організацій у виробничо-інноваційній діяльності, що тісно пов'язано з відсутністю належного державного регулювання, виявлено значні проблеми, які перешкоджають формуванню сучасної інноваційної екосистеми. Це, зокрема, формалізм, декларативність, неврахування інтересів стейкхолдерів, нерозвиненість венчурного фінансування, недостатньо розвинута інфраструктура, особливо нематеріальна, яка має забезпечувати функціонування інноваційних компаній [9, ст. 43].

Інноваційні бізнес-моделі в системі логістичного управління та за умов цифровізації постійно супроводжуються впливом IoT, AI, автоматизації та аналітики даних на ефективність логістичних процесів.

Як зазначає [10] деякі з них вже сьогодні визначають нашу реальність, зокрема штучний інтелект, дрони, альтернативні рішення в енергетиці, пакування нового покоління, кібербезпеки.

IoT-пристрої забезпечують можливість відстеження стану товарів і транспорту в реальному часі. Це дозволяє підприємствам отримувати інформацію про місцезнаходження вантажів, температурний режим, вологість тощо, що сприяє швидшому реагуванню на проблеми.

Збір даних про споживчі звички і запити дозволяє більш точно прогнозувати попит, що знижує ризик недостатніх або надмірних запасів.

Штучний інтелект дає можливість ефективно оптимізувати маршрути оскільки AI-аналітика може обчислювати найефективніші маршрути доставки, враховуючи умови дорожнього руху, погоду та інші фактори, що знижує витрати на паливо і скорочує час доставки та допомагає в аналізі даних про клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та послуги, підвищуючи рівень задоволеності споживачів.

Автоматизація процесів, таких як обробка замовлень, пакування та транспортування, зменшує ймовірність помилок, що підвищує загальну точність і ефективність. Автоматизовані системи можуть значно швидше обробляти дані та виконувати завдання, що дозволяє скоротити час виконання замовлень.

Завдяки аналітиці даних підприємства можуть отримувати цінну інформацію про ефективність логістичних процесів, виявляти вузькі місця і вживати заходів для їх усунення. Аналітика даних дозволяє аналізувати історичні дані про продажі і споживання, що сприяє більш точному управлінню запасами та зменшенню витрат на їх утримання.

IoT, AI, автоматизація та аналітика даних суттєво впливають на ефективність логістичних процесів, забезпечуючи більш високий рівень контролю, точності та адаптивності. Впровадження цих технологій дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів, що є критично важливим у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Авторами запропонована ідентифікація та класифікація нових інноваційних бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації (табл. 2).

Нові інноваційні бізнес-моделі, що виникають в умовах цифрової трансформації, надають підприємствам можливість адаптуватися до змінюваного ринку та потреб споживачів. Вони характеризуються гнучкістю, інтеграцією нових технологій та можливістю створення нових джерел доходу. Підприємства, які впроваджують ці

Таблиця 2

**Ідентифікація та класифікація нових інноваційних бізнес-моделей
в умовах цифрової трансформації**

Модель	Опис	Ключові характеристики
Платформна модель	Створення онлайн-платформ, що об'єднують постачальників і споживачів.	Доступ до великої кількості користувачів. Можливість взаємодії та співпраці. Гнучкість у масштабуванні бізнесу.
Модель підписки	Клієнти сплачують регулярну плату за доступ до товарів або послуг.	Стійкий дохід. Лояльність клієнтів через регулярні взаємодії. Можливість персоналізації послуг.
Модель спільної економіки	Обмін або оренда активів між користувачами.	Зменшення витрат на володіння. Максимізація використання ресурсів. Створення спільнот навколо обміну.
Модель даних як товару	Збирання та аналіз даних для їх подальшого продажу або використання.	Генерація додаткового доходу. Створення цінності через аналітику. Високий потенціал для монетизації даних.
Модель «Продукт як послуга»	Пропозиція продуктів через платні послуги, замість одноразового продажу.	Гнучкість у споживанні. Зменшення ризиків для клієнтів. Постійний зв'язок з клієнтом.
Модель краудфандингу	Залучення фінансування від великої кількості людей через онлайн-платформи.	Доступ до капіталу без традиційних інвестицій. Залучення спільноти до розвитку продукту. Зменшення ризиків для підприємства.

Джерело: складено авторами

моделі, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність і ефективність.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження підтвердило, що цифрова трансформація є критично важливою для підвищення ефективності логістичних процесів. Впровадження нових технологій, таких як IoT і AI, суттєво покращує управління ресурсами та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Виявлено, що інноваційні бізнес-моделі, такі як моделі на основі підписки, платформи обміну ресурсами та моделі спільної економіки, стають все більш популярними в логістичному секторі. Ці моделі дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Хоча інноваційні бізнес-моделі пропонують значні переваги, підприємства також стикаються з викликами, такими як опір змінам, необхідність у нових навичках працівників та інтеграція нових технологій з існуючими системами. Успішне впровадження інноваційних бізнес-моделей вимагає стратегічного підходу, що включає управління змінами, навчання персоналу та моніторинг результатів.

Подальші дослідження можуть зосередитися на глибшому аналізі впливу конкретних технологій на логістичні процеси, зокрема, на ефективність та економічні показники підприємств. Вивчення впровадження інноваційних бізнес-моделей в інших секторах (наприклад, виробництво, торгівля) може дати цінні insights для логістики. Потреба у розробці нових методологій та інструментів для оцінки ефективності впровадження інноваційних моделей у логістичних процесах залишається актуальною. Вивчення впливу інноваційних бізнес-моделей на соціальні та екологічні аспекти логістики може стати новим напрямком для досліджень, що підвищить відповідальність бізнесу в умовах сталого розвитку.

Таким чином, дослідження інноваційних бізнес-моделей у логістиці на засадах цифрової трансформації має великий потенціал для подальшого розвитку і практичного впровадження в підприємствах різних галузей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.
- Casadesus-Masanell R., JRicart E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. № 43 92/30. P. 195–215.
- Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів. Київ : Пульсари, 2001. 296 с.
- Мокринська З.В. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії. *Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове фахове видання*. 2011. № 3. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm
- Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
- Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 46. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf
- Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Павлова С.В. Формування бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-навігатор*. 2023. Випуск 3(73). С. 42–47. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/73_2023/9.pdf
- Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model/>
- Свириденко В.О., Гришко В.В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12039/1/3_86_2022-40-45.pdf

10. Кривов'язюк І. Управління логістичною діяльністю підприємства за результатами діагностики цифрових трансформацій. *Матеріали конференцій МЦНД*, (05.04.2024; Рівне, Україна). С. 40–43. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1123>
11. Shostak L., Lypych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. Usiness models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. Vol. 12. P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
12. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 90–96.

REFERENCES:

1. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, no. 43 (2/3), pp. 216–226.
2. Casadesus-Masanell R., JRicart E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, no. 43 92/30, pp. 195–215.
3. Slyvotskyi A. (2001) Mihratsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv [Capital migration: How to plan ahead of your competitors by several years]. Kyiv: Pulsary, 296 p. (in Ukrainian)
4. Mokrynska Z. V. (2011) Alhorytm formuvannia biznes-modeli aviakompanii [Algorithm of formation of airline business model]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 3. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrynska_311.htm (in Ukrainian)
5. Chukhrai N. I. (2012) Biznes-model yak dzherelo innovatsiinoho zrostantia [Business model as a source of innovative growth]. *Upravlinski innovatsii*, vol. 1, pp. 21–33. (in Ukrainian)
6. Voloshchuk Yu. O., Voloshchuk V. R. (2020) Formuvannia innovatsiinoi biznes-modeli pidpriemstv [Formation of innovative business model of enterprises.]. *Infrastruktura rynku*, is. 46. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf (in Ukrainian)
7. Shostak L. V., Lypych L. H., Pavlova S. V. (2023) Formuvannia biznes-modeli lohystychnoho pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Formation of a business model of a logistics enterprise in conditions of digital transformation]. *Biznes-navihator*, is. 3(73), pp. 42–47. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/73_2023/9.pdf (in Ukrainian)
8. Biznes z nulla. Yak obraty biznes-model? Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model/> (in Ukrainian)
9. Svyrydenko V. O., Hryshko V. V. (2022) Formivannia innovatsiinoi biznes-modeli v umovakh suchasnykh realii [Formation of an innovative business model in the conditions of modern realities]. *Ekonomika i rehion*, no. 3 (86). Available at: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12039/1/3_86_2022-40-45.pdf (in Ukrainian)
10. Kryvoviazuk I. (April 5, 2024) Upravlinnia lohystychnoi iialnistiu pidpriemstva za rezultatamy diahnostryky tsyfrovoykh transformatsii [Management of the enterprise's logistics performance based on the results of the diagnosis of digital transformations.]. *Materialy konferentsii MTsND*. Rivne 40–43. Available at: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1123> (in Ukrainian)
11. Shostak L., Lypych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. (2024) Usiness models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, vol. 12, pp. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
12. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Shostak L. M., Romaniuk D. A. (2021) Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnogo potentsialu pidpriemstva [Strategic directions of increasing the economic potential of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina Seriia "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, is. 14, pp. 90–96. (in Ukrainian)