

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Факультет економічних наук
Кафедра обліку і аудиту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Перший проректор

Іщенко Н. М.


“28” 08 2020 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Економіка та управління підприємством»
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Розробники

Великий Ю.В.

Конєва Т.А.

Завідувач кафедри обліку і аудиту

Великий Ю.В.

Завідувач кафедри економіки та підприємництва

Кузьменко О.Б.

Гарант освітньо-професійної програми

Кузьменко О.Б.

В.о. декана факультету економічних наук

Філімонова О.Б.

Директор ННПО

Норд Г.Л.

Начальник навчально-методичного відділу

Шкірчак С.І.

Миколаїв – 2020 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни		
Найменування дисципліни	Бізнес-моделі промислових підприємств		
Галузь знань	07 Управління та адміністрування		
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»		
Спеціалізація (якщо є)	-		
Освітня програма	Економіка та управління підприємством		
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)		
Статус дисципліни	Вибіркова		
Курс навчання	VI		
Навчальний рік	2020–2021		
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма	
	11	16–17	
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	3 кредити /90 годин		
Структура курсу:	Денна форма	Заочна форма	
	– лекції	-	-
	– практичне заняття	30	12
– годин самостійної роботи студентів	60	78	
Відсоток аудиторного навантаження	33%	/ 13%	
Мова викладання	Українська		
Форма проміжного контролю (якщо є)	-		
Форма підсумкового контролю	Екзамен		

2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Мета: формування уяви про світовий та вітчизняний досвід побудови бізнес-моделей, розвиток навичок і знань, необхідних як для розробки бізнес-моделі стартапу, так і для зміни бізнес-моделі вже існуючого промислового підприємства.

Передумови вивчення дисципліни: курс «Бізнес-моделі промислових підприємств» конкретизує та поглиблює знання, що були отримані в курсі «Економіки підприємства», «Маркетингу»

Очікувані результати навчання: вміння описати бізнес-модель компанії, знати її структуру, порівнювати бізнес-моделі різних типів, розробляти план впровадження інновацій в бізнес-модель.

В результаті вивчення дисципліни студент

має знати:

- сутність, принципи та основні види бізнес-моделей промислових підприємств;
- основи еволюції бізнес-моделей;
- різні підходи до бізнес-моделювання;
- основні чинники, що впливають на формування та ефективність бізнес-моделі;
- чинники вибору і трансформації бізнес-моделей компаній;
- особливості розробки бізнес-моделі компанії у форматі стартап;
- як покращити бізнес-модель підприємства шляхом їх адаптації до зміни зовнішніх чинників.

має вміти:

- застосовувати знання сучасних принципів формування бізнес-моделей;
- встановлювати зв'язок бізнес-моделі зі стратегією компанії;
- аналізувати бізнес-процеси, оцінювати якість управління ними;
- виявляти подібні та відмінні риси бізнесу на основі ідентичних бізнес-моделей;
- оцінювати ефективність чинної бізнес-моделі промислового підприємства та такої, що пропонується;
- обрати ефективну бізнес-модель стартапу;
- приймати ефективні управлінські рішення щодо адаптації бізнес-моделі промислових підприємств до умов кризи.

Програмні компетенції

Загальні компетентності:

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК 4 Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

СК 6. Здатність до вирішення проблемних завдань і прийняття рішень у сфері управління фінансово-економічними результатами і ризиками діяльності підприємства.

Програмні результати навчання:

РН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

РН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

РН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

РН 6. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

РН 8. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

РН 9. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

РН 11. Вміти розробляти і впроваджувати проекти для виконання управлінських рішень щодо фінансово-економічних результатів і ризиків діяльності підприємства.

3. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

	Теми	Всього годин	Практичні	Самостійна робота
1	Бізнес-модель сучасного підприємства: сутність, риси.	6	2	4
2	Основні елементи бізнес-моделі підприємства: характеристика, оцінка, взаємодія.	12	4	8
3	Базові форми сучасних бізнес-моделей промислових підприємств.	12	4	8
4	Сучасні інноваційні стратегії та бізнес-моделі компаній.	12	4	8
5	Бізнес-модель для стартап-проєкту.	12	4	8
6	Трансформація (модифікація) бізнес-моделей традиційних промислових підприємств.	12	4	8
7	Адаптація бізнес-моделі промислових підприємств до кризи.	12	4	8
8	Презентація власної бізнес-моделі.	12	4	8
	Всього за курсом	90	30	60

Заочна форма:

	Теми	Всього годин	Практичні	Самостійна робота
1	Бізнес-модель сучасного підприємства: сутність, риси.	8	2	6
2	Основні елементи бізнес-моделі підприємства: характеристика, оцінка, взаємодія.	13	1	12
3	Базові форми сучасних бізнес-моделей промислових підприємств.	13	1	12
4	Сучасні інноваційні стратегії та бізнес-моделі компаній.	8	2	6
5	Бізнес-модель для стартап-проєкту.	8	2	6
6	Трансформація (модифікація) бізнес-моделей традиційних промислових підприємств.	13	1	12
7	Адаптація бізнес-моделі промислових підприємств до кризи.	13	1	12

8	Презентація власної бізнес-моделі.	14	2	12
	Всього за курсом	90	12	78

4. Зміст навчальної дисципліни

4.1. План лекцій

Не передбачено програмою.

4.2. План практичних занять

Денна форма:

№	Тема заняття / план
1	Тема 1. Бізнес-модель сучасного підприємства: сутність, риси. 1. Еволюція поглядів на процес стратегічного управління підприємством. 2. Взаємозв'язок бізнес-моделі і стратегії розвитку підприємства. 3. Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства. 4. Функціональні особливості сучасних бізнес-моделей. 5. Середовище функціонування бізнес-моделі.
2	Тема 2. Основні елементи бізнес-моделі підприємства: характеристика, оцінка, взаємодія. 1. Характеристика базових елементів бізнес-моделі підприємства. 2. Бізнес-модель за Остервальдером. 3. Особливості побудови канви бізнес-моделі компанії. 4. Приклади бізнес-моделей.
3	Тема 3. Базові форми сучасних бізнес-моделей промислових підприємств (за Mark Johnson. Seizing the White Space). 1. Leasing. 2. Low-touch. 3. Razors/blades. 4. Reverse razors/blades. 5. Disintermediation.
4	Тема 4. Сучасні інноваційні стратегії та бізнес-моделі компаній. 1. Загальна характеристика і функції інноваційної бізнес-моделі. 2. Класифікація інновацій. 3. «Підривні» інновації. 4. Бізнес-модель у формуванні інноваційної стратегії «блакитного океану».
5	Тема 5. Бізнес-модель для стартап-проекту. 1. Ініціація стартапу. Розробка бізнес-моделі. 2. Тестування ідей стартап-проектів, основні сервіси. 3. Приклади успішних бізнес-моделей стартапів.
6	Тема 6. Трансформація (модифікація) бізнес-моделей традиційних промислових підприємств. 1. Чому бізнес-моделі потрібно радикальні змінювати? Життєвий цикл бізнес-моделі. 2. Як зрозуміти, що бізнес-модель застаріла? Ознаки «нездоров'я» бізнес-моделі. 3. Цифрова трансформація бізнес-моделей. 4. Приклади успішних трансформацій бізнес-моделей.
7	Тема 7. Адаптація бізнес-моделі промислових підприємств до кризи. 1. Зміна бізнес-моделі та стратегічна сталість. 2. Реакція на кризу 2009 р. Емпіричний аналіз. 3. Реакція на кризу, що викликана пандемією коронавірусу.
8	Презентація власної бізнес-моделі. 1. Загальний опис.

	2. Визначення чинників макросередовища (PESTLE-аналіз).
	3. Стрес-тестування та покращення бізнес-моделі.

Заочна форма:

№	Тема заняття / план
1	Тема 1. Бізнес-модель сучасного підприємства: сутність, риси. 1. Еволюція поглядів на процес стратегічного управління підприємством. 2. Взаємозв'язок бізнес-моделі і стратегії розвитку підприємства. 3. Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства. 4. Функціональні особливості сучасних бізнес-моделей. 5. Середовище функціонування бізнес-моделі.
2	Тема 2 + Тема 3. Основні елементи бізнес-моделі підприємства: характеристика, оцінка, взаємодія. Базові форми сучасних бізнес-моделей промислових підприємств 1. Характеристика базових елементів бізнес-моделі підприємства. 2. Бізнес-модель за Остервальдером. 3. Особливості побудови канви бізнес-моделі компанії. 4. Окремі форми сучасних бізнес-моделей (Leasing, Low-touch, Razors/blades, Reverse razors/blades, Disintermediation)
3	Тема 4. Сучасні інноваційні стратегії та бізнес-моделі компаній. 1. Загальна характеристика і функції інноваційної бізнес-моделі. 2. Класифікація інновацій. 3. «Підривні» інновації. 4. Бізнес-модель у формуванні інноваційної стратегії «блакитного океану».
4	Тема 5. Бізнес-модель для стартап-проекту. 1. Ініціація стартапу. Розробка бізнес-моделі. 2. Тестування ідей стартап-проектів, основні сервіси. 3. Приклади успішних бізнес-моделей стартапів.
5	Тема 6 + тема 7. Трансформація (модифікація) бізнес-моделей традиційних промислових підприємств. Адаптація бізнес-моделі промислових підприємств до кризи. 1. Чому бізнес-моделі потрібно радикальні змінювати? Життєвий цикл бізнес-моделі. 2. Як зрозуміти, що бізнес-модель застаріла? Ознаки «нездоров'я» бізнес-моделі. 3. Цифрова трансформація бізнес-моделей. 4. Зміна бізнес-моделі та стратегічна сталість. 5. Реакція на кризу, що викликана пандемією коронавірусу.
6	Презентація власної бізнес-моделі. 1. Загальний опис. 2. Визначення чинників макросередовища (PESTLE-аналіз). 3. Стрес-тестування та покращення бізнес-моделі.

4.3. Завдання для самостійної роботи

Денна форма:

Самостійна робота студентів передбачає засвоєння наданого матеріалу, закріплення знань і навичок, отриманих під час аудиторної роботи у таких формах:

- опрацювання рекомендованих джерел інформації (не оцінюється);
- відповіді на питання для самоконтролю, що наведені в Moodle (не оцінюються);
- підготовка до обговорення на практичному занятті конкретних ситуацій (не оцінюється);

- написання есе (оцінюється);
- створення та презентація у складі мінігрупи власної бізнес-моделі (оцінюється).

Приклади питання для самоконтролю

1. Чому бізнес-моделі набули популярності з часів інтернет-буму наприкінці 1990-х рр.?
2. Як змінилися бізнес-моделі в цифрову епоху?
3. Які бізнес-моделі використовують відомі та успішні інноватори?
4. Які бізнес-моделі найприйнятніші для українських стартапів? Чому?
5. В яких галузях найбільше «підривних» бізнес-моделей?
6. Як зрозуміти, що бізнес-модель застаріла?
7. Як розпізнати, коли насувається криза і обійти конкурентів?

Приклади тем для есе

1. Нові технології – нові бізнес-моделі,
2. Подвійне ціноутворення в бізнес-моделях,
3. Традиційні бізнес-моделі vs інноваційні.
4. Радикальні зміни в ланцюжках створення вартості, галузях і бізнес-моделях.
5. Зміна бізнес-моделей промислових підприємств з появою інтернету речей.
6. Реакція на пандемію – зміна бізнес-моделі.

Контроль знань включає проміжний та підсумковий контроль. Бали до екзамену студенти заробляють за рахунок проміжного контролю: роботи на заняттях, вирішення та обговорення ситуативних завдань, написання есе, розробки власної бізнес-моделі.

У більшості тем використовуються кейси успішних бізнес-моделей промислових компаній. Наприклад, «Перехід від традиційної бізнес-моделі до технологічної і сервісної на прикладі концерну Siemens AG», «Відмова від традиційної бізнес-моделі та швидка реакція на тенденції у моді: H&M» «Розробка компанією Toyota мінівену для ринку Північної Америки», «Як змінити бізнес-модель, щоб врятувати підприємство?», «Бізнес-моделі адитивного виробництва» та інші.

Заочна форма:

Обсяг практичних занять у студентів заочної форми навчання обмежується 12 годинами. Тож основний наголос робиться на самостійну роботу у вигляді виконання **індивідуальної контрольної роботи**. Завдання по варіантах викладені в Moodle.

5. Підсумковий контроль

Підсумковий контроль здійснюється в формі екзамену.

Перелік питань до екзамену:

1. Бізнес-модель промислового підприємства: сучасні підходи до визначення та класифікації.
2. Охарактеризуйте еволюцію бізнес-моделей підприємства.
3. Чим бізнес-модель відрізняється від стратегії?
4. Сутність бізнес-моделі підприємства.
5. Класифікація бізнес-моделей підприємства і їх еволюція.
6. Основні підходи до формування сучасної бізнес-моделі.

7. Визначте сутність поняття середовища бізнес-моделювання, рушійні фактори і обмеження в бізнес-моделюванні.
8. Наведіть елементи шаблону бізнес-моделі А. Остервальдера.
9. Охарактеризуйте сучасні програмні продукти для бізнес-моделювання підприємства.
10. Значення стратегічних ресурсів у бізнес-моделюванні.
11. Практичні аспекти оптимізації бізнес-процесів компанії.
12. Злиття та поглинання компаній як спосіб розвитку бізнес-моделей.
13. Особливості формування та функціонування бізнес-моделей транснаціональних компаній.
14. Методи оцінки ефективності бізнес-моделі промислової компанії.
15. Використання підходів загального управління якістю для забезпечення ефективності бізнес-моделі компанії.
16. Роль інформаційних ресурсів і комп'ютерних програм у бізнес-моделюванні.
17. Опишіть бізнес-модель фірми ІКЕА.
18. Опишіть бізнес-модель фірми Dell.
19. Опишіть бізнес-модель фірми Xerox.
20. Опишіть бізнес-модель фірми Gillette.
21. Охарактеризуйте бізнес-модель long tail.
22. Охарактеризуйте бізнес-модель leasing.
23. Охарактеризуйте бізнес-модель low-touch.
24. Охарактеризуйте бізнес-модель razors/blades.
25. Охарактеризуйте бізнес-модель reverse razors/blades.
26. Охарактеризуйте бізнес-модель disintermediation.
27. Сутність інноваційної бізнес-моделі.
28. Сучасні види інноваційних бізнес-моделей.
29. Перспективи виходу на ринок і реалізація «підривної» інновації.
30. Інструменти управління інноваційною бізнес-моделлю.
31. Чому в будь-якій бізнес-моделі ключова роль відводиться інноваційній складовій бізнесу?
32. Назвіть відмінні риси підривних і підтримуючих інновацій, у чому їхня практична значущість.
33. Бізнес-моделі підривних технологій
34. Бізнес-модель у формуванні інноваційної стратегії «Блакитного Океану».
35. Змістовні характеристики кожного етапу життєвого циклу стартапу.
36. Традиційний і новаторський підхід до бізнесу.
37. Особливості розробки бізнес-моделі стартапу.
38. Бізнес-моделі успішних світових стартапів.
39. Бізнес-моделі українських стартапів.
40. Особливості оцінювання бізнес-моделі стартапу.
41. Можливості трансформації традиційної бізнес-моделі.
42. Модифікація бізнес-моделей в цифрову епоху.
43. Бізнес-моделі адитивного виробництва.
44. Сучасні інструменти бізнес-моделювання та їх адаптивність до вітчизняної бізнес-практиці.
45. Зміна бізнес-моделей під впливом проривних цифрових технологій.
46. Модифікація бізнес-моделі в умовах злиття та поглинання.
47. Зміна бізнес-моделей підприємств внаслідок зміни пріоритетів та умов зовнішнього оточення.
48. Інноваційна стратегія трансформацій підприємства як спосіб виходу з кризи.
49. Стратегії інновацій, реструктуризації та конверсії як способи адаптації до кризи.
50. Основні тенденції бізнесу під час пандемії.

Приклад екзаменаційного білету

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ПЕТРА МОГИЛИ

Кафедра економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти _____ Магістр _____

Спеціальність: _____ 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» _____

Семестр _____ Весняний _____ Навчальна дисципліна _____ Бізнес-моделі

промислових підприємств

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 0

1. Чим бізнес-модель відрізняється від стратегії?
2. Опишіть бізнес-модель фірми ІКЕА.
3. Наведіть основні риси the reverse razors/blades model.
4. У чому полягають особливості розробки бізнес-моделі стартапу?

Затверджено на засіданні кафедри економіки та підприємництва

Протокол № __ від _____.

Завідувач кафедри економіки та підприємництва _____ О. Б. Кузьменко
(підпис)

6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

Денна форма:

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Робота на групових заняттях	5x3=15
2	Ситуативні завдання (вирішення, обговорення)	5x3=15
3	Есе	2x5=10
4	Розробка власної бізнес-моделі	20
	За семестр	60
	Екзамен	40
	Всього	100

Заочна форма:

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Робота на групових заняттях	Не оцінюється
2	Індивідуальна контрольна робота	60
	Іспит	40
	Всього	100

7. Методи навчання

У процесі викладання дисципліни використовуються такі методи:

- аналіз конкретних ситуацій (case-study);
- проблемно-пошуковий метод (написання есе, власна бізнес-модель);

– навчальна дискусія, дебати (робота на заняттях).

На заняттях, які проводяться, у тому числі, за участю запрошених підприємців, комбінуються різні методи викладання.

Матеріально-технічне забезпечення дисципліни

Проекційне мультимедійне обладнання (проектор, екран, ноутбук/комп'ютер);

Доступ до мережі Internet, точка доступу Wi-Fi;

OS: Windows, Android, iOS;

Browsers: Chrome / Opera / Mozilla Firefox / MS Edge;

Програмне забезпечення: GantProject, 1С:Підприємство конфігурація "Бухгалтерія для України" "Управління промисловим підприємством",

Word, Excel, PowerPoint; Skype, Zoom, Google Meet;

Система електронного навчання Moodle 3.9

Тренінгова аудиторія (дошка, фліпчарт, комплект канцелярського приладдя для творчості: маркери, олівці, стікери, кольоровий папір, клей, ватман, блокнот для фліпчарту)

Рекомендовані джерела інформації

7.1. Основні:

1. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник. Киев: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
2. Сливозький А. Дж., Моррісон Д. Дж., Андельман Б. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків. Львів: Вид-во Укр. католиц. ун-ту, 2016. 431 с.
3. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблішер, 2012. 288 с.
4. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. Москва: «Издательский дом «Гребенников», 2009. 256 с.

7.2. Додаткові:

1. Андерсон К. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 304 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Настольная книга основателя Старт Up. Москва: Альпина Паблішер, 2013. 616 с.
3. Бобрышев А., Тарабрин К., Тумин В. Построение современных бизнес-моделей в промышленности : Монография. Москва: Инфра-М, 2017. 226 с.
4. Ильин В. В. Моделирование бизнес – процессов. Практический опыт разработчиков. Москва: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. 176 с.
5. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана : как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. Москва : Издательство «Манн Иванов и Фербер», 2014. 304 с.
6. Крістенсен К. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Київ: Yakaboo Publishing, 2017. 276 с.
7. Криштопа І.І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: монографія. Кривий Ріг: Вид-во «Чернявський Д. О.», 2016. 463 с.
8. Лігоненко Л.А., Мозальова М.В. Бізнес-модель стартап-проекту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 8. С. 80–86.

9. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 24, частина 2. 2019. С. 114–118.
10. Маркова В.Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ. Вызовы цифровой трансформации и бизнес высоких технологий. Под редакцией Н.А. Кравченко, В.Д. Марковой. Российская академия наук, Сибирское отделение, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2019. Гл. 2.2. С. 104–116.
11. Маркова В.Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ. Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 127–135.
12. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию. ЭКО. 2019. №5. С. 106–123.
13. Маркова В.Д., Алешенко Е.А. Бизнес-модель как фактор конкурентоспособности инновационных компаний. Инновационное предпринимательство: теория и практика. Новосибирск, 2012. П. 4.1. С. 185–224.
14. Межов С.И., Болденков А.В. Разработка бизнес-модели промышленного предприятия в условиях снижения конкурентоспособности. Креативная экономика и социальные инновации. 1 (18), 2017. С. 92–105.
15. Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А., Линц К. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 311 с.
16. Орехова С.В. Промышленные предприятия: электронная vs. Традиционная бизнес-модель. TERRA ECONOMICUS. 2018. Том 16. № 4. С. 77–94.
17. Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация. Вестник Московского университета. 2020. № 3. Май-июнь. URL: <https://www.econ.msu.ru/science/economics/archive/2020/3/>
18. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 243 с.
19. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ревуцька Наталія Віталіївна; Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 259 с.
20. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство, 2016. №7. С. 490–497.
21. Стратегия. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 288 с.
22. Швиданенко Г.О. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб., Київ: КНЕУ, 2013. 423 с.
23. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2000.
24. Osterwalder, A., Euchner, J. Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. Research Technology Management, 2019. 62(4), 12. URL: <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613114>
25. Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, K. Reinventing Business Models : How Firms Cope with Disruption. Oxford: OUP Oxford, 2018. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=1729606>
26. Volkova, T., Jakobsone, I. Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation. 2017. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.C08CE667>

На сайті авторитетного щомісячного часопису Harvard Business Review, що видається Гарвардською школою бізнесу, викладається багато матеріалів, що присвячені бізнес-моделям. Серед них, в першу чергу, рекомендуються такі.

1. Magretta J. Why Business Models Matter. May 2002. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
2. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. December 2008. URL: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>.
3. Cliffe S. When Your Business Model Is in Trouble. January-February 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/when-your-business-model-is-in-trouble>.
4. Casadesus-Masanell R. and Ricart J.E. How to Design a Winning Business Model. January-February 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>.
5. Girotra K. and Netessine S. Four Paths to Business Model Innovation. July-August 2014. URL: <https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation>.
6. Ovans A. What Is a Business Model? January 23, 2015. URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
7. Schlesinger L., Higgins M., Roseman S. Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model March 31, 2020. URL: <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model>.
8. Ritter T., Pedersen C.L. Assessing Coronavirus's Impact on Your Business Model. April 15, 2020. URL: <https://hbr.org/2020/04/assessing-coronaviruss-impact-on-your-business-model>.