

УДК 658.11/14
JEL: L82, O33, Z11

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: ГЕНЕЗА ТА ЕВОЛЮЦІЯ ДИСКУРСУ НАВКОЛО КОНЦЕПТУ

Ігор Шамич

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-а
e-mail: i.shamykh@gmail.com; ORCID: 0009-0007-9393-1654*

Анотація. Упродовж останніх десятиліть термін «бізнес-модель» стрімко увійшов у науковий і прикладний обіг та набув статусу однієї з ключових категорій сучасного менеджменту. Втім, його популяризація випередила концептуальне осмислення: поняття активно використовували у найрізноманітніших контекстах, нерідко без чіткого визначення й теоретичного підґрунтя. Це створило ефект «модного слова», яке застосовувалося як доречно, так і без належного змістового навантаження. Внаслідок цього сформувалася термінологічна невизначеність і фрагментація досліджень, що зумовило потребу у систематизації літератури та простеженні еволюції дискурсу навколо концепту. Дослідження має на меті простежити генезу поняття «бізнес-модель», систематизувати основні підходи до його трактування, виявити концептуальне ядро та визначити сучасні напрями розвитку наукового дискурсу. Використано історико-генетичний метод для аналізу становлення терміна, методи аналізу й синтезу для узагальнення літератури, порівняльний підхід для зіставлення наукових позицій різних авторів, а також елементи контент-аналізу для виявлення закономірностей у розвитку дискурсу. Дослідження показало, що бізнес-модель стала ключовим інструментом оцінювання інтернет-стартапів у 1990-х роках, коли традиційні критерії виявилися недостатніми для прийняття інвестиційних рішень. Попри крах «доткомів» на початку 2000-х років, інтерес до бізнес-моделей не згас, оскільки поширення Інтернету, телекомунікаційних та цифрових технологій у традиційних галузях економіки зумовило появу нових підходів до організації підприємницької діяльності. З пришвидшенням темпів цифровізації економіки статичні підходи, на кшталт «канви бізнес-моделі» Остервальдера, виявилися недостатніми, і в науковому полі посилюється інтерес до динамічності бізнес-моделей та здатності компаній адаптувати їх до змін середовища. Українські дослідження розвивають глобальний дискурс, акцентуючи увагу на прикладних аспектах стійкості та адаптації бізнес-моделей підприємств — як у контексті цифровізації та глобальних викликів, так і в умовах воєнного стану.

Ключові слова: бізнес-модель; бізнес-стратегія; еволюція дискурсу; цифрова економіка; інновації.

Постановка проблеми. Упродовж останніх десятиліть поняття «бізнес-модель» перетворилося на одну з головних категорій сучасного менеджменту та економічної



науки. Зростання інтересу до цього концепту зумовлене появою компаній, які здійснювали розробку нових технологій або впроваджували новітні технологічні рішення у власній діяльності, в першу чергу пов'язані із мережею Інтернет та телекомунікаційними технологіями. Важливою особливістю таких компаній було те, що створювані ними продукти чи послуги не мали аналогів у минулому, що ускладнювало традиційні підходи до їх ринкової оцінки. Через це інвестори поставали перед проблемою пошуку адекватних критеріїв для прийняття інвестиційних рішень. Саме «бізнес-модель» стала тим концептуальним інструментом, який дозволив структурувати уявлення про механізми створення та привласнення цінності у нових умовах.

Попри стрімке поширення терміну «бізнес-модель» у науковій та прикладній літературі, дослідники наголошують на відсутності його усталеного визначення. Бізнес-модель часто плутають зі стратегією, бізнес-процесами, бізнес-концептами чи моделлю доходів. Така термінологічна невизначеність ускладнює розвиток цілісної теорії та знижує пояснювальну силу цього концепту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття бізнес-моделі почало активно використовуватися в наукових працях наприкінці 1990-х років. Саме в цей період з'явилися перші визначення, спроби відмежувати бізнес-модель від суміжних категорій та застосувати її як аналітичний інструмент у сфері електронного бізнесу й інноваційного підприємництва. У подальшому дослідження зосередилися на відмінностях між бізнес-моделлю та стратегією, на структурних елементах бізнес-моделей та їх здатності забезпечувати створення і привласнення цінності.

Наукові джерела демонструють істотну фрагментацію: дослідження розвивалися в ізольованих напрямках – електронна комерція, стратегічний менеджмент, управління інноваціями – що не дозволило сформувати узгоджене й усталене теоретичне підґрунтя. Незважаючи на значний внесок окремих авторів, питання генези та еволюції самого дискурсу залишаються недостатньо висвітленими. Це створює потребу в комплексному аналізі розвитку концепту «бізнес-моделі» у глобальному науковому контексті.

Постановка завдання. Метою статті є простеження генези поняття «бізнес-модель», систематизація основних підходів до його трактування та виокремлення концептуального ядра, яке сформувалося у сучасному науковому дискурсі. Для досягнення цієї мети передбачено виконання низки завдань: з'ясувати історичні передумови виникнення терміну, окреслити етапи його еволюції, узагальнити внесок ключових дослідників і практиків, а також виявити методологічні прогалини, що залишаються відкритими. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що, попри фрагментацію підходів та відсутність єдиного визначення, у науковому дискурсі вже сформувалося теоретичне ядро концепції бізнес-моделі, яке може слугувати підґрунтям для подальшого розвитку узгодженої теорії та її прикладного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поєднання слів «бізнес» і «модель» з'являлося у текстах задовго до формування сучасного управлінського дискурсу в економічній науці. Так, Oxford English Dictionary фіксує вживання словосполучення «business model» у листі Вільяма Каперса ще у 1832 році [29; 18]. Водночас подібні поодинокі згадки радше відображають випадкове поєднання слів, ніж усталене поняття

з чітким науковим змістом. Першим зафіксованим академічним уживанням вважається стаття Річарда Беллмана та співавторів [1], де словосполучення «бізнес-модель» використано у значенні математичної схеми в контексті багатостадійної бізнес-гри. Однак і у цьому випадку його зміст суттєво відрізнявся від сучасного трактування: термін позначав технічний інструмент моделювання, а не концептуальну рамку для опису створення й привласнення цінності.

Становлення концепту бізнес-моделі у його сучасному розумінні відбулося у середині 1990-х років, коли поширення Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій радикально змінило спосіб організації підприємницької діяльності. Частота використання терміну «бізнес-модель» в науковій та бізнес-літературі корелює з розвитком технологічних інтернет-компаній. Зокрема, DaSilva та Trkman демонструють кореляцію між кількістю публікацій на тему бізнес-моделей та динамікою індексу NASDAQ, який відображає котирування цін акцій технологічних інтернет-компаній наприкінці 1990-х років [6, с. 380] (рис. 1).

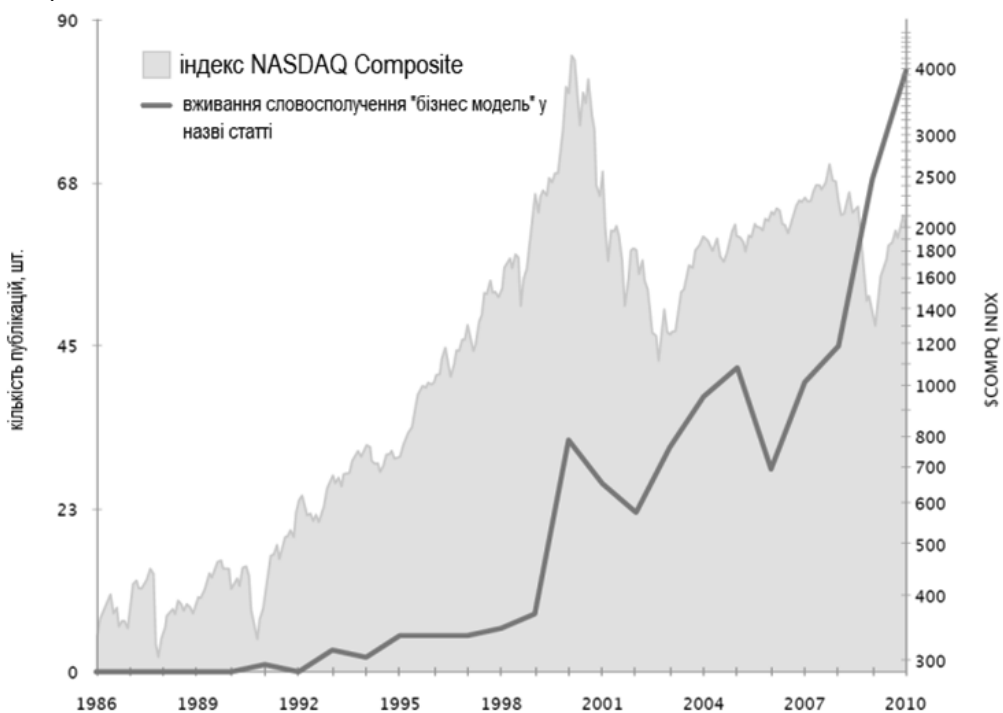


Рис. 1. Кількість опублікованих статей про бізнес-моделі, індексованих у Web of Science, порівняно з динамікою індексу NASDAQ
Джерело: [6]

Важливим кроком у становленні сучасного розуміння бізнес-моделі стала стаття Пола Тіммерса «Business Models for Electronic Markets» [27], де запропоновано одне

з перших системних визначень: бізнес-модель як «архітектура продуктів, послуг і потоків інформації, що описує учасників ринку, їхні ролі, вигоди та джерела доходів». Автор також виокремив одинадцять типових моделей електронного бізнесу (електронні магазини, аукціони, віртуальні спільноти, постачальники й брокери інформаційних послуг тощо). Ця праця започаткувала систематичне дослідження бізнес-моделей інтернет-компаній і закріпила їх як інструмент аналізу створення та розподілу цінності в цифровій економіці. Майже всі оглядові статті [17; 30; 7] віддають належне Тіммерсу, називаючи його роботу першим по-справжньому системним визначенням бізнес-моделі. Саме воно лягло в основу багатьох подальших спроб формалізації терміну.

Попри обвал індексу NASDAQ у 2000–2002 роках, інтерес до теми не згас: у 2004–2007 роках щороку виходило 25–42 статті з терміном «бізнес-модель» у назві, а у 2008–2010 роках кількість зросла до 45, 68 та 83 відповідно [6, с. 382]. У цей період увага дослідників змістилася від інтернет-компаній до «традиційних» секторів, де інформаційно-комунікаційні та цифрові технології радикально змінювали підприємницькі практики. Серед найбільш досліджених – авіаційна [10; 21; 28] та музична [15; 20; 25] індустрії.

Значним етапом у розвитку концепції бізнес-моделі стала стаття Джоан Магретти «Why Business Models Matter» у *Harvard Business Review* (2002). Авторка визначила бізнес-модель як «оповідь» про клієнтів, цінність і механізм отримання доходу, а її ключовим внеском стало розмежування бізнес-моделі та бізнес-стратегії: перша пояснює, як створюється та захоплюється цінність, друга – чому компанія перемагає у конкурентній боротьбі. Магретта також показала, що крах більшості інтернет-компаній часів «бульбашки доткомів» зумовила відсутність життєздатних моделей із реалістичними припущеннями. Стаття надала поняттю «бізнес-модель» концептуальної ваги та започаткувала дискусію, яку розвинули Тіс [26], Касадесус-Масанель і Рікарт [2] та інші. Водночас працю критикували за простоту й відсутність методологічної строгості [14]: Магретта не запропонувала інструменту для аналізу чи побудови бізнес-моделі (на відміну від Остервальдера та Піньє), а її визначення вважали надто описовим і загальним [17].

Поступове утвердження категорії «бізнес-модель» у науковому середовищі супроводжувалося спробами її концептуального впорядкування. Важливим внеском у цьому напрямі стала праця Олександра Остервальдера, Іва Піньє та Кристофа Туччі [17], в якій було підсумовано попередні підходи та підкреслено нечіткість існуючих дефініцій. Дослідники дійшли висновку, що термін активно використовується, але потребує більшої точності й методологічної основи.

Паралельно у літературі з інновацій та стратегічного менеджменту почали формуватися нові ідеї. Генрі Чесбро [3] увів концепт «інновацій бізнес-моделей», наголошуючи, що конкурентні переваги компаній зумовлюються не лише технологічними проривами, а й здатністю компанії по-новому вибудовувати логіку функціонування бізнесу. Давид Тіс [26] розвинув цю думку, інтегрувавши бізнес-модель у взаємозв'язок зі стратегією та інноваціями й підкресливши її роль у процесі монетизації ресурсів. Крістоф Цотт і Рафаель Аміт [30] запропонували підхід «activity system perspective» (підхід, заснований на системі активностей – дій, спрямованих на створення цінності).

У межах цього підходу бізнес-модель розглядається як конфігурація взаємопов'язаних дій і транзакцій, що поєднують компанію з клієнтами, партнерами та постачальниками. Такий погляд дозволив змістити акцент із внутрішніх ресурсів на способи організації діяльності компанії та її взаємодії з різними учасниками ринку.

Таким чином, у другій половині 2000-х років було закладено фундамент сучасного дискурсу: з одного боку, здійснювалися спроби систематизації визначень, з іншого – окреслювалися нові концептуальні рамки, що інтегрували бізнес-модель у поле стратегічного менеджменту й теорії інновацій. Подальший етап позначився появою масштабних узагальнень, найважливішим серед яких стала стаття Цотта, Аміта та Лоренцо Маса [31]. Проаналізувавши понад 1200 публікацій за 1975–2009 рр., автори за низкою критеріїв виокремили 103 релевантні роботи. Вони виявили, що дослідження розвивалися у трьох відносно ізольованих напрямках – електронна комерція, стратегічний менеджмент та управління інноваціями. Попри таку фрагментацію, авторам вдалося виокремити чотири ключові аспекти, які повторювалися у більшості досліджень: 1) бізнес-модель як нова одиниця аналізу; 2) цілісний підхід до опису функціонування компанії; 3) акцент на активностях (activities – діях і процесах, що розглядаються як такі, що створюють цінність) та транзакціях (операціях обміну, які не завжди призводять до створення цінності); 4) створення цінності як центральний вимір. Ці аспекти стали концептуальним ядром, що дало змогу узгодити різнорідні підходи. Однак тут виявляється семантична напруга: якщо activity визначається як дія, що створює цінність, то виокремлення «створення цінності» як самостійного аспекту виглядає певною надмірністю. На наш погляд, така подвійність відображає радше фрагментованість дискурсу: в одних дослідженнях activities тлумачаться широко – як будь-які дії компанії, тоді як в інших «створення цінності» розглядається як інтегративний результат цих дій і транзакцій. Саме для охоплення цієї різнорідності Цот, Аміт та Маса [31] свідомо залишають обидва виміри окремими.

Важливим кроком у концептуальному проясненні бізнес-моделі стала також праця Карлоса Маркеса ДаСілви та Пітера Тркмана [6]. Автори звернули увагу на плутанину у використанні терміну та запропонували чітке відмежування бізнес-моделі від суміжних понять. Зокрема, бізнес-модель не тотожна бізнес-стратегії (яка відповідає на питання «чому компанія виграє»), не зводиться до моделі доходів (яка описує лише механізм привласнення цінності), не є тотожною бізнес-процесам чи економічним моделям. Як теоретичне підґрунтя бізнес-моделей вони запропонували поєднання ресурсної концепції (RBV) та теорії транзакційних витрат (TCE). Важливим акцентом у їхньому підході стало розуміння бізнес-моделі як динамічного явища: компанії повинні не лише володіти ресурсами й ефективно поєднувати їх у транзакціях, але й мати здатність адаптувати та трансформувати свої бізнес-моделі у відповідь на зміни середовища. Така перспектива органічно пов'язує дослідження бізнес-моделей із теорією динамічних здібностей Давида Тіса [26], що пояснює довгострокову конкурентоспроможність компаній у мінливих ринкових умовах.

Таким чином, на початку 2010-х років здійснено два важливі кроки: по-перше, проведено масштабну систематизацію літератури й окреслено спільні аспекти у множині

публікацій на тему бізнес-моделей [31], по-друге, здійснено концептуальне очищення терміну від плутанини й закладено теоретичне підґрунтя для подальших досліджень [6].

Попри поступове зростання кількості академічних досліджень, на початку 2010-х років література про бізнес-моделі залишалася переважно прикладною. За результатами аналізу Цотта, Аміта та Маса [31], лише близько 9% публікацій мали академічний характер, тоді як більшість статей з'являлися у практикоорієнтованих виданнях. Це свідчить про те, що дискурс про бізнес-моделі формувався «знизу-вгору» – спершу у сфері бізнес-практики, а вже згодом почав отримувати академічне закріплення.

Книга Олександра Остервальдера та Іва Пінье «Business Model Generation» [16] стала прикладом популяризації концепції бізнес-моделі. У ній автори представили «Business Model Canvas» (канву бізнес-моделі) – дев'ятиблокову схему (ціннісна пропозиція, ресурси, дії, партнери, сегменти клієнтів, канали, відносини, доходи, витрати), що завдяки простоті та наочності стала універсальною мовою для підприємців і корпорацій. Важливим чинником успіху був і формат спільного створення за участю понад 400 практиків. Книга перекладена більш ніж 30 мовами й продана мільйонними накладками, закріпила поняття «бізнес-модель» у бізнес-освіті та практиці менеджменту, водночас інтегрувавши розрізнені підходи в єдину рамку.

Популярність Канви супроводжувалася критикою. Дослідники зауважували її спрощеність і статичність, обмежене врахування зовнішніх чинників, а також розмитість межі зі стратегією. Часом її відносили до «модних управлінських концептів», що швидко поширюються серед практиків без належної теоретичної глибини [6]. Водночас навіть критики визнають її інтеграційну роль: канва бізнес-моделі стала спільною мовою для підприємців, інвесторів і викладачів бізнес-освіти.

Після 2014 р. дослідження бізнес-моделі отримали новий імпульс: якщо раніше увага зосереджувалася на уточненні дефініцій, то від середини 2010-х акцент змістився на їхню динаміку, інноваційність та здатність бізнес-моделей адаптуватися до цифрової трансформації. В центрі опинилася тематика інновацій бізнес-моделей: Ю. Сніхур і К. Цотт [24] показали, як нові компанії змінюють свої моделі в процесі розвитку, а К. Крістенсен [4] наголошував, що інновації потребують життєздатних бізнес-моделей, здатних відповідати ринковим змінам.

Значення набули й емпіричні дослідження: наприклад, Р. Клімент [5] довів прогностичний потенціал концепції щодо впровадження цифрових технологій. Активно розробляються теми «портфелів бізнес-моделей», конкурентної динаміки та стійкості в умовах цифровізації та глобальних викликів [22; 9].

Сучасний етап позначився виходом за межі аналізу окремих компаній: бізнес-модель дедалі частіше розглядають як інструмент пояснення трансформацій цілих секторів і економік. Це проявляється у дослідженнях сервісних економік, де ключовим стає вимір «цінності часу» для клієнта [11], у концептах сталого розвитку з інтеграцією соціальних та екологічних чинників [22], а також у працях про цифрові платформи як нові інституційні логіки.

Отже, сучасний дискурс змістився від статичного опису до динамічного аналізу змін і трансформацій, що перетворило бізнес-модель на міждисциплінарний інструмент осмислення цифрової економіки та креативних індустрій.

В українській науковій літературі концепція бізнес-моделі також поступово інституціоналізувалася. Важливою стала монографія Галини Филюк та Сергія й Олени Піменових «Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація» [7], де бізнес-модель трактується як парадигма організації бізнесу, що охоплює внутрішню структуру, зовнішні зв'язки, корпоративну культуру та механізми створення цінності. Автори образно визначають її як «фотографію підприємства» у певний момент часу й наголошують на інтеграції ESG-підходів та орієнтації на стейкхолдерів.

Вагомий внесок зробив В. В. Скриль у праці «Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація» [23]. Він систематизував підходи до класифікації за способами створення цінності, галузевою специфікою, інноваційністю та формами взаємодії з клієнтами. Його «рівняння цінності» ($V = M \times S$) стало наочною ілюстрацією взаємодоповнюваності бізнес-моделі та стратегії.

У прикладному вимірі цікавою є стаття «Sustainable Business Model of Modern Enterprises in Conditions of Uncertainty and Turbulence» [19], підготовлена колективом українських авторів. Опитування 40 компаній показало: лише 20% мають високий рівень корпоративної стабільності, понад половина — найнижчий. Запропонована методика оцінки поєднала індекс стабільності та прозорості, акцентуючи, що сучасна бізнес-модель виконує не лише економічну, а й соціальну функцію — забезпечення довіри та відповідальності перед стейкхолдерами.

Значний доробок належить А. Магомедовій, яка у статті «Workforce potential as an essential component in the development of business models» [12] доводить, що ефективна бізнес-модель неможлива без розвитку трудового потенціалу, особливо в умовах цифровізації та пандемії COVID-19. Поряд із *hard skills* вона підкреслює ключову роль *soft skills* як фундаментального ресурсу бізнес-моделі, що перегукується з ресурсною концепцією (RBV) та концепцією динамічних здібностей Tіca [26]. У наступній роботі [13] дослідниця акцентує увагу на інноваціях через трансформацію самих бізнес-моделей, підкреслює роль знань, компетенцій та форматів співпраці типу *co-opetition* (поєднання конкуренції та співпраці), коли компанії, залишаючись конкурентами, водночас інтегруються у партнерські відносини задля стратегічного розвитку та виживання у воєнних умовах.

Окремим прикладом прикладного підходу є стаття Г. Филюк та А. Магомедової «Трансформація бізнес-моделей вітчизняних зернотрейдерів...» [8]. Авторки вказують на потребу аграрного сектору у відході від сировинної парадигми до бізнес-моделей з високою доданою вартістю, диверсифікацією збуту та розвитком альтернативних логістичних рішень. В умовах війни це стає основою стратегій виживання та розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поняття «бізнес-модель» пройшло шлях від поодиноких згадок до повноцінної теоретичної категорії. Якщо у XIX–XX ст. воно мало радше технічний характер, то з 1990-х років, на тлі зростання інтернет-економіки, бізнес-модель стала ключовим інструментом пояснення створення та привласнення цінності. Подальший розвиток характеризувався поєднанням двох тенденцій: концептуальним закріпленням у працях провідних дослідників

(Остервальдер, Цотт, Аміт, Тіс, Масса, ДаСілва, Тркман) та популяризацією завдяки прикладним інструментам, насамперед Business Model Canvas. Це дозволило інтегрувати термін у сучасний управлінський дискурс, хоча академічні дослідження залишалися фрагментованими.

Водночас низка проблем залишається невирішеною: відсутність універсального визначення, семантична напруга між поняттями «активності» та «створення цінності», а також ізольованість окремих дослідницьких напрямів (e-business, стратегія, інновації). Зі зростанням цифрової трансформації увага змістилася від статичних описів до динамічних аспектів бізнес-моделей – їх здатності до змін і адаптації.

В українській літературі дослідження переважно зосереджені на прикладних питаннях: вплив цифровізації, розвиток людського капіталу, нематеріальних активів, забезпечення стійкості та прозорості, адаптація до воєнних викликів. Це свідчить про поступову інтеграцію глобального дискурсу у вітчизняні реалії та формування власних акцентів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють кілька напрямів: аналіз динамічних вимірів бізнес-моделей і їхньої адаптивності; вивчення портфелів бізнес-моделей та управління їхньою взаємодією; інтеграція ESG-факторів у архітектуру бізнес-моделей; розробка методів кількісної оцінки з використанням big data та машинного навчання; аналіз національної специфіки, зокрема в українських креативних індустріях та цифровій економіці, з урахуванням викликів війни та відновлення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Bellman R., Clark C. E., Malcolm D. G., Craft C. J., Ricciardi F. M. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. Santa Monica : RAND Corporation, 1957. 108 p.
2. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
3. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 2007. Vol. 35, No. 6. P. 12–17. DOI: 10.1108/10878570710833714.
4. Christensen C. M. *Competing against luck: the story of innovation and customer choice*. New York : Harper Business, 2016. 288 p.
5. Climent R. Business models as predictive tools for digital transformation. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. P. 404–412. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.11.053.
6. DaSilva C. M., Trkman P. Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*. 2014. Vol. 47, No. 6. P. 379–389. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.004.
7. Филюк Г. М., Піменов С. А., Піменова О. В. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 220 с.
8. Филюк Г., Магомедова А. Трансформація бізнес-моделей вітчизняних зернотрейдерів як запорука зміцнення їх конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. No. 342 (3(1)). P. 128–134. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-18.
9. Huang K. Resilient business models in the digital age. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 190. 122352. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122352.
10. Lawton T. C., Solomko S. When being the lowest cost is not enough: building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management*. 2005. Vol. 11, No. 6. P. 355–362. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2005.06.001.

11. Liu Y., et al. Time-based value in service business models. *Service Science*. 2024. Vol. 16, No. 1. P. 23–38. DOI: 10.1287/serv.2023.0374.
12. Магомедова А. М. Workforce potential as an essential component in the development of business models. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2021. Вип. 43(2). DOI: 10.17721/tpe.2021.43.2.
13. Магомедова А. М. Ключові тенденції розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній. Актуальні проблеми економіки. 2022. No. 8(254). С. 25–32. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-254-25-32.
14. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, No. 5. P. 86–92.
15. Manafy M. Music lessons: disruptive technologies signal change for the established business model. *EContent*. 2006. Vol. 29, No. 6. P. 26–32.
16. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 15, No. 1. P. 1–40. DOI: 10.17705/1CAIS.01601.
18. Oxford English Dictionary Online. Business model, n. 2025. URL: https://www.oed.com/dictionary/business-model_n?tl=true&tab=factsheet.
19. Піменова О., Піменов С., Філюк Г., Сігницький М., Колоша В., Куринський Д. Sustainable business model of modern enterprises in conditions of uncertainty and turbulence. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 3. 2654. DOI: 10.3390/su15032654.
20. Procter A. Music lessons: disruptive technologies signal change for the established business model. *Pulp & Paper Canada*. 2004. URL: <http://www.pulpandpapercanada.com/news/music-lessons/1000159609/>
21. Procter A. The Southwest Airlines message: where is paper's new competitive business model? *Pulp & Paper Canada*. 2005. URL: <http://www.pulpandpapercanada.com/news/the-southwest-airlines-message-where-is-paper-s-new-competitive-business-model/1000194985/>
22. Schaefer U. Sustainable business models in global markets. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. 133489. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133489.
23. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 490–497.
24. Snihur Y., Zott C. The genesis and metamorphosis of novel business models: a longitudinal case study. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 125. P. 1–13. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.053.
25. Swatman P. M. C., Krueger C., Van Der Beek K. The changing digital content landscape: an evaluation of e-business model development in European online news and music. *Internet Research*. 2006. Vol. 16, No. 1. P. 53–80. DOI: 10.1108/10662240610642531.
26. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
27. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8, No. 2. P. 3–8. DOI: 10.1080/10196789800000016.
28. Tretheway M. W. Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken. *Journal of Air Transport Management*. 2004. Vol. 10, No. 1. P. 3–14. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2003.10.003.
29. Wightman T. The life and services of William Capers, D.D., one of the bishops of the Methodist Episcopal Church, South. Nashville, TN : Southern Methodist Publishing House, 1858. 428 p.

30. Zott C., Amit R. Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
31. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

References

1. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. RAND Corporation.
2. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
3. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
4. Christensen, C. M. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business.
5. Climent, R. (2021). Business models as predictive tools for digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 404–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.053>
6. DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
7. Filyuk, H. M., Pimenov, S. A., & Pimenova, O. V. (2022). Biznes-model pidpriemstva: formuvannya ta realizatsiia [Business model of the enterprise: Formation and implementation]. FOP Yamchynskiy O. V. 220 p. [in Ukrainian].
8. Filyuk, H., & Mahomedova, A. (2025). Transformatsiya biznes-modeley vitchyznyanykh zernotreyderiv yak zaporuka zmitsnennya yikh konkurentospromozhnosti [Transformation of business models of domestic grain traders as a guarantee of strengthening their competitiveness]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 128–134. [in Ukrainian].
9. Huang, K. (2023). Resilient business models in the digital age. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122352. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122352>
10. Lawton, T. C., & Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management*, 11(6), 355–362. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.06.001>
11. Liu, Y., Wang, Z., Zhang, H., & Li, J. (2024). Time-based value in service business models. *Service Science*, 16(1), 23–38. <https://doi.org/10.1287/serv.2023.0374>
12. Mahomedova, A. M. (2021). Workforce potential as an essential component in the development of business models. *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 43(2). <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.43.2> [in Ukrainian].
13. Mahomedova, A. M. (2022). Kliuchovi tendentsii rozvytku innovatsiinykh biznes-modelei kompanii [Key trends in the development of innovative business models of companies]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 8(254), 25–32. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-254-25-32> [in Ukrainian].
14. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
15. Manafy, M. (2006). Music lessons: Disruptive technologies signal change for the established business model. *EContent*, 29(6), 26–32.
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
17. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins,*

- present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–40. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
18. Oxford English Dictionary Online. (2025). Business model, n. Retrieved August 24, 2025, from https://www.oed.com/dictionary/business-model_n?tl=true&tab=factsheet
 19. Pimenova, O., Pimenov, S., Filyuk, H., Sitnytskyi, M., Kolosha, V., & Kurynskyi, D. (2023). Sustainable business model of modern enterprises in conditions of uncertainty and turbulence. *Sustainability*, 15(3), 2654. <https://doi.org/10.3390/su15032654>
 20. Procter, A. (2004). Music lessons: Disruptive technologies signal change for the established business model. *Pulp & Paper Canada*. <http://www.pulpandpapercanada.com/news/music-lessons/1000159609/>
 21. Procter, A. (2005). The Southwest Airlines message: Where is paper's new competitive business model? *Pulp & Paper Canada*. <http://www.pulpandpapercanada.com/news/the-southwest-airlines-message-where-is-paper-s-new-competitive-business-model/1000194985/>
 22. Schaefer, U. (2022). Sustainable business models in global markets. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133489>
 23. Skryl, V. V. (2016). Biznes-modeli pidpryiemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Enterprise business models: Evolution and classification]. *Ekonomika i suspilstvo*, 7, 490–497. [in Ukrainian].
 24. Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novel business models: A longitudinal case study. *Journal of Business Research*, 125, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.053>
 25. Swatman, P. M. C., Krueger, C., & Van Der Beek, K. (2006). The changing digital content landscape: An evaluation of e-business model development in European online news and music. *Internet Research*, 16(1), 53–80. <https://doi.org/10.1108/10662240610642531>
 26. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
 27. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
 28. Trethewey, M. W. (2004). Distortions of airline revenues: Why the network airline business model is broken. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.10.003>
 29. Wightman, T. (1858). *The life and services of William Capers, D.D., one of the bishops of the Methodist Episcopal Church, South*. Southern Methodist Publishing House.
 30. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
 31. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

BUSINESS MODEL: GENESIS AND EVOLUTION OF THE DISCOURSE AROUND THE CONCEPT

Ihor Shamyh

*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
90-a Vasylkivska Str., Kyiv, 03022
e-mail: i.shamyh@gmail.com; ORCID: 0009-0007-9393-1654*

Abstract. Over the past decades, the term “business model” has rapidly entered both academic and applied discourse, becoming one of the key categories of modern management. However, its popularization outpaced conceptual understanding: the notion was actively used in a wide range of contexts, often without a clear definition or theoretical foundation. This created the effect of a “buzzword,” applied both appropriately and without substantive justification. As a result, terminological uncertainty and fragmentation of research emerged, which generated the need to systematize the literature and trace the evolution of the discourse surrounding the concept. The study aims to explore the genesis of the concept of “business model”, to systematize the main approaches to its interpretation, to identify the conceptual core, and to determine current directions of scholarly development. The research employs the historical-genetic method to trace the origins of the term, analysis and synthesis to generalize the literature, a comparative method to contrast different scholarly perspectives, and elements of content analysis to reveal patterns in the evolution of the discourse. The findings show that business models became a crucial tool for evaluating Internet start-ups in the 1990s, when traditional criteria proved insufficient for investment decisions. Despite the dot-com crash of the early 2000s, interest in business models did not fade, as the spread of the Internet, telecommunications, and digital technologies into traditional industries stimulated new approaches to organizing entrepreneurial activity. With the acceleration of digitalization, static frameworks such as Osterwalder’s Business Model Canvas proved insufficient, and scholarly attention shifted toward the dynamism of business models and firms’ ability to adapt them to environmental changes. Ukrainian research contributes to the global discourse by emphasizing applied aspects of resilience and adaptation of business models – both in the context of digitalization and global challenges, and under the conditions of wartime disruption.

Keywords: business model; business strategy; evolution of discourse; digital economy; innovations.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025