

**ЦИРКУЛЯРНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ:  
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРИКЛАДИ ВИКОРИСТАННЯ  
В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Страпчук С. І.

**ВСТУП**

Для переходу до сталого майбутнього потрібні серйозні зрушення в бізнесі. В зв'язку зі зростаючим тиском на ресурси, підприємствам необхідні фундаментальні зміни у власних методах ведення господарювання для максимізації цінності продукції та матеріалів в умовах зростаючої обмеженості ресурсів. Одним із рішень є впровадження елементів сталості в існуючу бізнес-модель, зокрема використання моделей замкненого циклу. Можливості циркулярної економіки на мікрорівні полягають в максимізації цінності продукту та ресурсів, мінімізації виснаження природних ресурсів та сприяють позитивному впливу на суспільство та навколишнє середовище. Сільське господарство, більше, ніж будь-яка інша галузь, є складною динамічною системою, що тісно пов'язана з екологічними, соціальними та економічними чинниками. Продуктивність та прибутковість сільськогосподарського підприємства є результатом унікальних поєднань ресурсів, сезонів, ринків та якості управління. Перед галуззю стоїть завдання по забезпеченню зростання потреби у виробництві продуктів харчування, що за лінійних моделей ведення бізнесу супроводжується надмірною експлуатацією природних ресурсів. Ці процеси викликають екологічні проблеми, пов'язані із втратою біорізноманіття, порушенням кругообігу азоту, зміною клімату, забрудненням води, повітря та деградацією ґрунтів. Екстенсивні системи сільського господарства охоплюють понад 40% глобальних наземних екосистем<sup>1 2</sup>, і є серйозною загрозою сталості.

Це стимулює вчених шукати шляхи вирішення питання подолання бар'єрів, що перешкоджають виробництву сільськогосподарської продукції належної якості з мінімальною шкодою для навколишнього середовища. В свою чергу, міжнародні тенденції впровадження сталих

---

<sup>1</sup> MEA (2005), *Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis*, Island Press.

<sup>2</sup> World Resources Institute (2000), "A guide to world resources 2000-2001: people and ecosystems: the fraying web of life", World Resources Institute with United Nations Development Programme, United Nations Environment Programme, and World Bank, Washington, DC.

практик стимулюють підприємства вдосконалювати бізнес-моделі, щоб відповідати очікуванням споживачів, стандартам та бути конкурентоспроможними у галузі. Пошук оптимального рішення для формування більш сталого сільського господарства має відповідати оцінці можливостей впровадження новітніх підходів та об'єднувати різні методи в циркулярний підхід в бізнес-моделюванні.

## **1. Методологія побудови бізнес-моделі підприємства з елементами циркулярності**

Основним кроком впровадження принципів сталості в бізнес-моделі є включення триєдиної концепції у місію підприємства, а відповідно у ціннісну пропозицію. Для цього необхідно обрати чи створити відповідний підхід до бізнес-моделювання з можливістю його трансформації з лінійного на циркулярний, в умовах швидкозростаючих ринків під тиском технологічних змін.

Одним із найпопулярніших підходів у методології бізнес-моделювання є бізнес-модель Canvas, що розроблена у 2010 році Остервальдером та Піньє<sup>3</sup>. Концепція розглядає бізнес-модель як комбінацію дев'яти компонентів, що описують різні аспекти конкретного бізнесу. Ці елементи, на думку авторів, можливо розділити на чотири групи, що допомагають аналізувати бізнес з різних точок зору, зокрема перспектив клієнта (сегменти клієнтів, каналів продажу, клієнтської бази, родинних зв'язків); бізнес-перспектив (ключових видів діяльності, ключових партнерів, ключових ресурсів); фінансової перспективи (потоків доходів та структури витрат) та ціннісної пропозиції, що відіграє головну роль в моделі та пов'язує всі інші елементи.

Основними перевагами бізнес-моделі Canvas в контексті триєдиної концепції сталого розвитку є її детальний підхід до бізнес-моделювання. Однак, існують дослідження<sup>4</sup>, що підтверджують статичність цієї моделі, адже її структура не пропонує певного механізму трансформації, що ґрунтується на технологічних розробках. Іншим недоліком є обмеження, що пов'язані з прямим партнерством та клієнтами, в той час як інші зацікавлені сторони перебувають поза увагою.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers (p. 288). John Wiley & Sons.

<sup>4</sup> Rodrigues V. C., & Lopes, H. E. G. (2018). The limits of the business model canvas as a dynamic framework. In SMS Sao Paolo conference. Sao Paolo.

<sup>5</sup> Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Окремі автори<sup>6</sup> як альтернативу методології Canvas, пропонують рішення, що передбачають покроковий план побудови бізнес-моделі. Схема бізнесу за методологією Тиса передбачає поступове поєднання наступних етапів:

- вибір технологій та особливостей для впровадження в продуктах чи послугах;
- визначення переваг для споживачів через споживання та/або використання продукту чи послуги;
- визначення цільового ринкового сегменту;
- підтвердження прийнятності потоку доходів;
- дизайн механізму для вловлювання вартості.

Бізнес-модель Тиса є співставною з елементами бізнес-моделі Canvas, але механізм заповнення при цьому суттєво відрізняється. Дана модель меншої мірою деталізована, але є більш динамічною та забезпечує безперервну еволюцію моделі.

Підтримка ідеї використання ітерацій для розробки сталих бізнес-моделей продемонстрована в роботі.<sup>7</sup> Дана модель має назву «Цикл циркулярного бізнес-експерименту» Бокена та включає в себе потрібну перевірку підсумків за наступними етапами:

- пропозиція (встановлення та оцінка прогресу в досягненні цілей бізнесу, суспільства та навколишнього середовища);
- експеримент з ціннісною пропозицією (збір інсайтів та тестування клієнтської пропозиції для виведення її на ринок);
- експеримент з просуванням цінності (використання кращих шляхів доведення сталих бізнес-моделей на ринок з перспективи споживачів);
- експеримент зі створення цінності (ідентифікація потреб стейкхолдерів для залучення та привнесення пропозицій на ринок);
- експеримент по захопленню цінності (аналіз бізнес-кейсів для всіх залучених стейкхолдерів);
- експериментальне поле (тестування всіх припущень разом на експериментальному полі включаючи операційні аспекти).

Бізнес-модель Бокена<sup>8</sup> має обмеження щодо визначення оцінки впливу на навколишнє середовище та суспільство. Крім того користувачам потрібно визначитись з питаннями оцінювання

---

<sup>6</sup> Teece D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

<sup>7</sup> Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). *Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. Environmental Innovation and Societal Transitions*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.00>

<sup>8</sup> Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). *Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. Environmental Innovation and Societal Transitions*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.00>

економічної цінності для зацікавлених сторін в ланцюжку створення вартості.

В блок ціннісної пропозиції циклу циркулярного бізнес-експерименту Бокена включається прибуток як вища цінність, що пропонується клієнтам порівняно з конкурентами; позитивний вплив на спільні інтереси суспільства та позитивний вплив на навколишнє середовище.

Ціннісна пропозиція – це базова концепція теорії фірми щодо того як конкурувати. На відміну від традиційних моделей, циркулярні потребують системного підходу до продуктів, що передбачає співпрацю із зацікавленими особами, зокрема для організації зворотної логістики.

Перехід від продажу продуктів до продажу послуг є популярним прикладом циркулярної бізнес-моделі, де початкові інвестиції окупляться впродовж більш тривалого строку, що вимагає інновацій в фінансових моделях.

Отже, за дослідженнями науковців перехід до циркулярної бізнес-моделі лежить у площині формування бізнес-цілі, яка окрім отримання прибутку включає досягнення екологічних та соціальних цілей. Деталізується бізнес-ціль у ціннісній пропозиції, що орієнтована на взаємодію з клієнтами різних сегментів та канали. Подальший акцент робиться на операційних аспектах використання ресурсів, що стимулює бізнес до співпраці з зацікавленими сторонами, які включають екологічну та соціальну цінності. Одними з таких форм переходу є:

- перехід від володіння до надання функціональності, тобто від створення продукту до надання послуг;
- розробка рішень для масштабування;
- прийняття на себе керівної ролі в питаннях сталості;
- створення цінності із відходів.

Процес переходу від лінійних до циркулярних моделей передбачає акцентування уваги на реперних точках, в залежності від масштабу організації та її готовності впроваджувати принципи сталого розвитку. Зокрема мова йде про цілі, ціннісну пропозицію, створення цінності, отримання цінності та апробацію рішень.

В цілях підприємства можуть бути сформовані рішення щодо сортування сміття, використання джерел відновлюваної енергії, стимулювання рішень щодо використання велосипедів найманими робітниками тощо.

Ціннісна пропозиція описує цінність з урахуванням екологічних та соціальних вигод для підприємства та його співробітників та уточнює ціль. В даному питанні необхідне рішення щодо визначення цільової групи.

Доставка цінності пов'язана з клієнтами, сегментами та каналами. Одним з прикладів є рішення щодо оренди та з послідуочим придбанням товарів у одного постачальника, що допомагає профінансувати модель.

Створення цінності асоціюється з діяльністю, ресурсами та можливостями та участю ключових зацікавлених осіб. Досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами дозволяє здійснювати кроки в подальшій співпраці. Відкриття можливостей, що надаються електронною комерцією дозволяють адаптувати бізнес до умов зовнішнього середовища.

Отримання цінності корелює з потоками доходів та витрат, що передбачає окрім визначення економічної ефективності проекту ще й оцінку впливу на навколишнє середовище та суспільство. Альтернативою є використання елементів економіки спільного використання, що зменшує надмірне споживання ресурсів.

## **2. Приклади використання циркулярної бізнес-моделі в сільському господарстві**

Апробація рішень щодо впровадження елементів циркулярності на різних етапах передбачає не статичний список дій для виконання, а ітеративні кроки, що можуть відбуватися як вперед так і назад, при поверненні з головною ціллю діяльності підприємства.

Аналіз наукових досліджень<sup>9</sup> дозволив ознайомитися з кращими практиками інноваційних бізнес-моделей, які спираються на масштабні анкетування підприємств в 23 країнах ЄС та 10 країнах, що не входять до складу ЄС. Метою створення європейського проекту LIVERUR є популяризація інноваційної бізнес-моделі під назвою «Живі лабораторії» у сільських регіонах. Мова йде про екосистеми відкритих інновацій, орієнтовані на користувача, які часто діють у територіальному контексті, інтегруючи паралельні дослідницькі та інноваційні процеси у рамках державно-приватного партнерства. Основою стратегічного розвитку сільської лабораторії життя є створення асоціації сталих зацікавлених сторін; користувачів, політиків, підприємств та дослідників, що укладають угоди, на основі яких вони можуть брати участь у довгостроковій співпраці.

Для збору даних в дослідженні<sup>10</sup> було використано анкету, питання якої базувалися на методології бізнес-моделі Canvas. В результаті виокремлено шість типів бізнес-моделей підприємств аграрного

---

<sup>9</sup> D 2.1 Report on existing business models in EU countries and regions LIVERUR GA. URL: <https://liverur.eu/phase-01/> (accessed 11 November 2023).

<sup>10</sup> D 2.4. Report on the creation of the benchmarking study GA 773757. URL: <https://liverur.eu/phase-01> (accessed 11 November 2023).

сектору, зокрема: традиційне ведення сільського господарства; диверсифіковане фермерство; харчова промисловість та виробництво напоїв; сільські малі та середні підприємства (поза агросектором); сільський туризм; сільські послуги.

Особливої уваги заслуговує модель диверсифікованого фермерства, яка передбачає впровадження елементів циркулярної економіки в ціннісну пропозицію. В проєкті подібних моделей представлено на рівні 10%. Більшість фермерських господарств прагнуть диверсифікувати свою діяльність, джерела доходів та забезпечити більшу додану вартість. У 2013 році 7% холдингів ЄС були диверсифіковані. Ситуація різко контрастує між державами-членами ЄС: хоча ця частка становить менше 5% у Латвії, на Мальті, Румунії, у Польщі, Греції, Іспанії, Болгарії, Литві та на Кіпрі він досягає 60% у Данії, 52% в Австрії та 51% у Норвегії. В Італії важливість процесу диверсифікації зростає на 10% у 2013 році.

В табл. 1 продемонстровано результат опрацювання анкети та проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на формування моделі диверсифікованого фермерства на прикладі двох європейських підприємств. Одне з них – «Млин Подгора» (Чехія), що займається виробництвом овочів та фруктів, вирощуванням кормових культур, має власний гостьовий будинок, невеличкий музей, надає послуги підтримки для бігових лижних трас взимку за сприяння муніципалітету. Ціннісною пропозицією підприємства є сільський туризм для особливих клієнтів, місцеві традиції вирощування капусти, що стимулюють привабливість регіону. Підприємство орієнтоване на прямі продажі. Інше підприємство – «Азієнде Агрікола Моретті» (Італія) займається тваринництвом та вирощуванням сільськогосподарських кормових культур. Продажі здійснює безпосередньо на фермі та з використанням можливостей електронної комерції.

На рис. 1 наведено зведену бізнес-модель диверсифікованого підприємства аграрної сфери, перевагою якої є застосування принципів циркулярної економіки.

Політика розвитку сільських районів ЄС допомагає їм впоратися з широким спектром економічних, екологічних та соціальних проблем 21 століття. Він фінансується через Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських районів (EAFRD) на суму 100 мільярдів євро із 2014 року. Станом на 2020 рік у 28 державах-членах ЄС діє 118 різних програм розвитку сільських районів (RPD). Чинне становище не передбачає заходів, спрямованих на диверсифікацію фермерських господарств.

**SWOT-аналіз бізнес-моделі диверсифікованого аграрного підприємства країн ЄС (на прикладі підприємств Італії та Чехії)<sup>11 12</sup>**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>3.1) ринок місцевої продукції зростає; 3.2) провадиться екологічно чиста діяльність (використання відновлюваних джерел енергії, скорочення обробітку землі, тощо) 3.3) ІТ-послуги є невід'ємною частиною виробництва, особливо інфраструктура електронної комерції, що застосовується у бізнесі; 3.4) інтеграція нових технологій у виробництво; <i>Л.1) для регіонів з високим рівнем зайнятості малозабезпечених верств населення, висока плінність кадрів (інваліди, наркозалежні, як правило, залишаються на обмежені періоди, згідно з планами реінтеграції)</i></p>	<p>3.1) низький рівень кваліфікації робітників (необхідність постійного навчання некваліфікованих працівників); 3.2) нестача кадрів в сільській місцевості; 3.3) державні інвестиції розміщуються більше в міській, ніж у сільській місцевості; 3.4) обмежений доступ до Інтернету у порівнянні з міськими місцевостями; 3.5) неякісна та застаріла транспортна інфраструктура перешкоджає комунікації між муніципалітетами; 3.6) низька підтримка інновацій (обмежена жорсткими та непередбачуваними правилами, бюрократією); <i>Л.1) обмежені можливості розвитку тваринництва через похилий вік працівників, які лишилися в сільській місцевості</i></p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>3* 1) приділяється увага диверсифікації у виробничій системі; 3.2) значні можливості існують у місцевому/ традиційному виробництві (зростаючий попит на продукти та послуги природні (натуральні), вироблені на місцевому рівні); 3.3) зростаючий попит з боку туристичного сектору; 3.4) залучення громадян до майстер-класів / спеціалізованих семінарів та передача передового досвіду підприємцям; 3.5) цифровізація та інновації є пріоритетними в сільській місцевості; <i>Л* 1) зростаючий інтерес молоді до сільського господарства через зростання частки експорту в галузі та налагодження міжнародних зв'язків; Л.2) підтримка єдності місцевої громади шляхом створення робочих місць і доходів</i></p>	<p>3.1) можливі стихійні лиха або різкі зміни погоди; 3.2) глобальне потепління; 3.3) низька якість послуг та інфраструктури в сільській місцевості; 3.4) втрата природних ресурсів через стихійні лиха; 3.5) низькі інвестиції у відновлювані джерела енергії; 3.6) старіння населення; 3.7) втрата робочої сили; <i>Л.1) зростаюче бюрократичне навантаження, що заважає бізнесу розвиватись; Л.2) слабка гнучкість системи оподаткування/фінансування; Л.3) низький інтерес підприємців аграрного сектору до міжнародних ринків; Л.4) опір інноваціям та цифровізації (з боку регіональної політики, старшого покоління виробників</i></p>

\*3 – загальні, Л – локальні

<sup>11</sup> Страпчук С. І. Сталий розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки : монографія. Харків : ДБТУ; Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2022. 380 с.

<sup>12</sup> D 2.4. Report on the creation of the benchmarking study GA 773757. URL: <https://liverur.eu/phase-01> (accessed 11 November 2023).

## Бізнес-модель Sapvas диверсифікованого аграрного підприємства

<p><b>Ключові партнери</b></p> <p>Місцеві координатори Місцеві громади Постачальники</p> <p><b>Виклики</b></p> <p>Розвиток кооперативних структур для спільного використання техніки та обладнання</p>	<p><b>Ключові дії</b></p> <p>Агротуризм переробка сільськогосподарської продукції Енергетична продукція Робота за контрактом</p> <p><b>Виклики</b></p> <p>Розвиток синергії між різними видами діяльності</p>	<p><b>Ціннісна пропозиція</b></p> <p>Різноманітна діяльність, окрім сільського господарства з урахуванням можливостей природних ресурсів та сприяючи локальному розвитку</p> <p><b>Переваги</b></p> <p>Циркулярна економіка, локальна та регіональна привабливість</p> <p><b>Виклики</b></p> <p>Потенціал створення взаємозв'язків та взаємозалежностей при виробництві продукції та наданні послуг, що є привабливими для споживачів</p>	<p><b>Взаємовідносини з покупцями</b></p> <p>Взаємозв'язки локального та глобального рівня</p> <p><b>Виклики проактивні відносини та мережеві взаємозв'язки</b></p>	<p><b>Сегменти покупців</b></p> <p>Місцеві жителі Мандрівники Приватні економічні учасники, локальні або великі підприємства Публічні особи</p>
<p><b>Ключові ресурси</b></p> <p>Люди та їх навички Обладнання: енергія, процеси Будівництво: об'єкти для проживання Інфраструктура Підприємства послуг Вислівка Кадри, обладнання та фінанси для розвитку десількох видів діяльності</p>	<p><b>Канали</b></p> <p>Прямий продаж Продаж через посередників Електронна комерція Виклики</p> <p><b>Інтеграція в декілька ланцюжків створення вартості (енергія, агротуризм)</b></p> <p>Розвиток цифрових каналів</p>	<p><b>Потоки доходів</b></p> <p>Плата за товар, послугу</p> <p><b>Виклики</b></p> <p>Попуток баланс між інвестиціями в розвиток різних видів діяльності та поверненням інвестицій через створення доданої вартості</p>	<p><b>Виклики</b></p> <p>Менеджмент портфоліо різних клієнтів Вартість частки клієнтів</p>	
<p><b>Структура витрат</b></p> <p>Орієнтація на витрати (B2B) Орієнтація на цінність (B2C)</p>				

Рис. 1. Бізнес-модель Sapvas диверсифікованого аграрного підприємства

Джерело: [1; 3]



Однак в законодавстві існує міра під назвою «Розвиток фермерських господарств та бізнесу», яка націлена серед інших бенефіціарів, на фермерів або членів фермерських домогосподарств, які диверсифікують свою діяльність у несільськогосподарської діяльності. Фермерам доступні дві підтримки: стартова допомога для несільськогосподарської діяльності (до 70 000 євро) та підтримка інвестицій у створення та розвиток несільськогосподарської діяльності.

## **ВИСНОВКИ**

В умовах тиску на ресурси подальше використання лінійних моделей бізнесу буде неможливим. Модель циркулярної економіки є альтернативою традиційній лінійній економіці (виробництво, використання, утилізація), в якій ресурси зберігаються у використанні якомога довше, з них отримується максимальна цінність, а наприкінці терміну служби матеріали відновлюються та регенеруються. Модель вирішує основні проблеми, що пов'язані зі зниження впливу на довкілля, питання соціальної інтеграції та забезпечення економічного зростання дрібних фермерських господарств. Основними інноваційними тенденціями є співпраця між усіма зацікавленими сторонами, гібридизація різноманітних традиційних бізнес-моделей для нових системних підходів, переробка та повторне використання відходів. В дослідженні розкриті переваги та недоліки окремих методологій бізнес-моделювання, зокрема бізнес-модель Canvas, Тиса та модель циклу циркулярного бізнес-експерименту Бокена. Кожна з них в процесі впровадження елементів сталості може бути взаємодоповнена іншою, що є темою для подальших наукових пошуків.

В роботі наведено приклад зведеного SWOT-аналізу та бізнес-моделі Canvas диверсифікованого фермерства, що сформовано на підставі дослідження середовища діяльності двох фермерських господарств Чехії та Італії. Майбутні дослідження передбачають вивчення можливостей інтеграції екологічних та соціальних цілей в місію вітчизняних фермерських підприємств для формування потрібного результату сталості.

## **АНОТАЦІЯ**

Актуальність дослідження полягає у необхідності переосмислення підходів до ведення бізнесу, що спрямовані на пошук шляхів зменшення використання ресурсів для забезпечення потреб людства. Особливої уваги заслуговують циркулярні бізнес-моделі, які дозволяють зменшити тиск на навколишнє середовище та суспільство. Бізнес-моделювання є важливим етапом при переході від лінійних форм бізнесу до

циркулярних. Виокремлюють наступні підходи: бізнес-модель Canvas, бізнес-модель Тиса, модель циклу циркулярного бізнес-експерименту Бокена, що мають свої переваги та недоліки. Деталізований підхід, але більш статичний, запропонований Остарвальдером і Пінье у бізнес-моделі Canvas використовують для фіксації стану окремих елементів підприємства у взаємодії. Динамічний характер бізнес-модель Тиса дозволяє з допомогою ітерацій демонструвати вплив впровадження нових технологій та сталих практик на підприємстві. Модель Бокена пропонує вибудовувати взаємозв'язки навколо ціннісної пропозиції, що має бути угодженою із метою діяльності. Використання циркулярної бізнес-моделі, що побудована за методологією Canvas дозволяє продемонструвати можливості диверсифікованого фермерського господарства на прикладі проведених польових досліджень в Чехії та Італії.

### Література

1. Страпчук С. І. Сталій розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки : монографія. Харків : ДБТУ; Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2022. 380 с.

2. Bocken N. M. P., Schuit C. S. C., Kraaijenhagen C. Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.00>

3. D 2.1 Report on existing business models in EU countries and regions LIVERUR GA. URL: <https://liverur.eu/phase-01/> (accessed 11 November 2023).

4. D 2.4. Report on the creation of the benchmarking study GA 773757. URL: <https://liverur.eu/phase-01> (accessed 11 November 2023).

5. Egartner S., Grüneis H., Heinschink K., Niedermayr J., Wagner K. D4.3 RAIN Concept – Concept of a Regional Circular Living Lab Approach in rural areas. Deliverable D4.3 of the LIVERUR project, EU research project, Horizon 2020 grant agreement no. 773757. URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/find-connect/projects/living-lab-research-concept-rural-areas> (accessed 11 November 2023).

6. Goncearuc A, Sapountzoglou N., De Cauwer C., Coosemans T., Messagie M., Crispeels T. An integrative approach for business modelling: Application to the EV charging market. *Journal of Business Research*, 143 (2022), 184–200.

7. Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

8. MEA (2005). *Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis*, Island Press.

9. Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (p. 288). John Wiley & Sons.

10. Rodrigues V. C., & Lopes, H. E. G. (2018). The limits of the business model canvas as a dynamic framework. In SMS Sao Paolo conference. Sao Paolo.

11. Teece D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

12. World Resources Institute (2000), “A guide to world resources 2000–2001: people and ecosystems: the fraying web of life”, World Resources Institute with United Nations Development Programme, United Nations Environment Programme, and World Bank, Washington, DC.

**Information about the author**

**Svitlana Strapchuk**

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of International E-commerce  
and Hotel and Restaurant Business,

V. N. Karazin Kharkiv National University  
4, Maydan Svobody, Kharkiv, 61000, Ukraine