

## ІСТОРИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

*Досліджено погляди мислителів Давньої Греції та Риму на модель організації раціонального господарства. Проаналізовано етапи розвитку та становлення бізнес-моделювання з 60-х років ХХ століття по сьогоднішній день. Вивчено погляди сучасних вітчизняних та західних вчених щодо побудови ефективних бізнес-моделей. Визначено, що центральне місце в сучасній бізнес-моделі має займати дослідження пріоритетів споживачів та ціннісна пропозиція.*

**Ключові слова:** бізнес-модель, модель, бізнес-моделювання, раціональна модель організації господарства, бізнес-процес, інформаційний простір, інформаційне моделювання, ціннісна пропозиція.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції динамічного розвитку ринку товарів та послуг, посилення конкуренції між підприємствами, а також постійні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі переконливо доводять необхідність глибокого осмислення щодо використання нових інструментів з управління підприємством. Взаємодія акціонерів, стейкхолдерів, постачальників, споживачів з однієї сторони та посилення конкуренції між підприємствами - з іншої, включає широкий спектр взаємовідносин в економічній та соціальній сфері, вимагає забезпечення консенсусу інтересів при розробці ефективної бізнес-моделі, спрямованої на досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми раціональної моделі господарювання привертала увагу дослідників на різних етапах еволюції економічної думки і знайшли відображення у працях Ксенофонта, Колумелли, М. Катона, М. Т. Варрона, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, та інших.

Теоретичні та практичні аспекти бізнес-моделювання висвітлені у працях таких учених, як: Г. Чесбро, О. Остельвальдера, Ів Пінье, Дж. Маргаретти, Дж. Полета та інших.

Дослідженню сутності та основних тенденцій в бізнес-моделюванні присвячені праці відомих сучасних вчених таких як: М. Голованенко, Т. Ейзенманн, А. Климчук, В. Ревуцька, Н. Стрекалова, Г. Харитонова, К. Цотт та інших.

**Невирішені частини проблеми** не зважаючи на досить глибокі дослідження зазначеної проблеми, деякі її аспекти, що стосуються підходів до визначення сутності бізнес-моделі, все ще не знайшли вирішення, залишаються дискусійними і потребують подальшого дослідження. Для більш глибокого розуміння сутності бізнес-моделі підприємства важливе значення має становлення та розвиток такого напрямку в науці та бізнесі як бізнес-моделювання.

Тема є актуальною для дослідження перш за все своєю новизною і потребою більш детального вивчення цього питання з точки зору її теоретико-методологічного обґрунтування.

**Мета статті** полягає у проведенні історико-економічного аналізу становлення та розвитку бізнес моделювання для більш глибокого розуміння сутності поняття бізнес-моделі.

**Результати дослідження.** В науковій літературі моделювання розглядається як дослідження будь-яких явищ, процесів або систем шляхом побудови та дослідження їх моделей. Натомість самі моделі використовуються з метою виявлення поведінки та характеристик систем. Поняття “Модель” походить від латинського *modulus*, що означає копія або аналіз процесу, що досліджується, предмета або явища, які відображають основні властивості предмета, що моделюється, з точки зору мети дослідження [1, с. 405].

Бізнес-модель – спрощена система, концепт, який відображає яким чином і наскільки ефективно підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем, зі своїми клієнтами, партнерами, яким чином створює додаткову цінність та заробляє прибуток.

Перші теоретичні праці щодо питань бізнес-моделювання з’являються в кінці 1940-х років, а вже в 1950-1960рр. поняття “бізнес-моделі” використовується в контексті ділових ігор для керівників підприємств. Проте, на нашу думку, перші згадки про раціональну модель організації господарства з’являються ще в 430 рр. до н.е. Так, давньогрецький мислитель Ксенофонт у своєму трактаті «Ойкономія» показав своє уявлення щодо моделі ведення господарства. Ойкономія – це наука про організацію та збагачення господарства, а господарство, на його думку – це все без винятку майно [2]. На нашу думку, мислитель обґрунтував засади раціональної моделі організації господарства.

Марк Катон (234 – 149 рр. до н. е) у своєму трактаті «Землеробство» розкрив поняття як моделі зразкового натурального господарства, спрямованого на задоволення власних потреб, так і моделі ринково-орієнтованого господарства, діяльність якого передбачала збут надлишків виробленої продукції в господарстві та закупівлю всього необхідного, що не виробляється в господарстві. Особливу роль мислитель відводив такому напрямку сільського господарства, як землеробство, яке вважав найблагороднішою справою. В своїй моделі господарства особливу роль приділяв власнику, як організатору господарства, який має ефективно використовувати та організовувати рабів – “знаряддя праці”.

М. Т. Варрон (116 – 27 рр. до н. е) в трактаті «Про сільське господарство» розкриває модель раціоналізації та інтенсифікації сільського господарства, обґрунтовуючи думку про необхідність поєднання землеробства з тваринництвом, а також впровадження інтенсивної агрокультури. Мислитель піддав сумніву ефективність латифундистської моделі організації господарства, оскільки власники великого господарства, проживаючи у великих містах, перекладають на найманих управлінців функції організації та управління господарством. Варрон висловив думку про те, що використання найманої праці в господарстві є більш ефективним ніж “підневільної”. Такої ж думки дотримуються Коумелла (I ст. н.е.) “Про сільське господарство” і пізніше Гай Плїній Старший (123 – 79 рр. д.н.е.) “Природна історія ”

наголошуючи на тому, що модель дрібного землеволодіння з використанням “найманої праці” є більш ефективною [2].

Історико-економічний аналіз показує, що мислителі Давньої Греції та Давнього Риму, намагалися сформувавши теоретичну модель раціонального ведення господарства, наголошуючи на особливій ролі власника господарства, який з метою ефективного ведення господарства має виконувати функції як управління так і організації сільськогосподарського виробництва. Тому подрібнене землеволодіння розглядалось як більш ефективно ніж латифундистське. Окрема увага приділялась управлінню рабами, а також використанню праці. З цією метою пропонувалось використовувати саме найману працю, яка є ефективнішою за “підневільну”.

Як бачимо, підходи щодо виявлення найбільш раціональної моделі управління господарством були закладені ще в Давній Греції та в Давньому Римі, натомість бізнес-моделювання, як окремий напрямок, спрямований на оптимізацію роботи підприємства та ефективного управління ним став розвиватись з кінця 70-х років XX століття (табл.1).

В кінці XVII – на початку XIX ст. А. Сміт розглядав в своїх дослідженнях господарючу людину як економічну людину, мотивацією діяльності якої є отримання доходу. Представники класичної школи політекономії (А. Сміт, Д.Рікардо) серед головних джерел доходу в сільському господарстві вбачали в отриманні земельної ренти, яка стала предметом спеціального дослідження школи класичної політекономії. Але англійська модель сільського господарства як зазначав С. М. Булгаков в своїй праці «Капіталізм та землеробство», відрізнялась від інших країн своїми особливостями землеробства. Англійська модель господарювання передбачала наявність крупного землевласника (лендлорда), капіталіста – фермера та класу найманих робітників. Такий специфічний поділ сільськогосподарського продукту мав місце тільки в Англії і майже не зустрічався в інших країнах [7, с. 339]. Таким чином, в XVII – на початку XIX вчені намагалися віднайти найбільш ефективну бізнес-модель діючих на той час форм господарювання, але великого різноманіття бізнес-моделі досягли лише у другій половині XX століття.

Бізнес-моделювання як окремий напрямок в бізнес-середовищі починає розвиватись з кінця 60-х років XX століття. В цей період управління бізнесом було зосереджено на ефективному використанні матеріальних ресурсів та на здійсненні аналізу зовнішнього середовища. Серед найбільш поширених методів зовнішнього аналізу, які починають використовувати в цей період були PEST, SWOT-аналіз, а пізніше GAP, KSF та Value Chain аналізи (табл.1).

Починаючи з 70-х років XX століття при плануванні моделі бізнесу застосовують методи портфельного аналізу діяльності підприємства, в основу розробки яких покладено концепцію життєвого циклу товару та функцію кривої досвіду [5, с.10] (табл.1).

Серед поширених методик портфельного аналізу стали матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця McKinsey – General Electric і розроблена в 1975 році Британсько – Голландською компанією Shell матриця “направленої політики, яку пізніше у 80–х роках піддав критиці Майкл Портер, професор Гарвардської школи

бізнесу, вказуючи, що ринкова частка та темпи росту галузі не можуть бути достатніми, а тим більше, єдиними критеріями оцінки перспективності розвитку компанії.

Таблиця 1

**Стратегічні засоби, що використовувались в бізнес-моделюванні починаючи з 70-х років XX століття**

Вид аналізу зовнішнього середовища	Портфельні методи
PEST - аналіз	Матриця BCG
SWOT- аналіз	Матриця Мак Кінсі (McKinsey)
GAP - аналіз	Матриця ADL
KSF - аналіз	Матриця Хофера (Hofer)
Value Chain аналіз	

*Джерело: розроблено автором самостійно*

На думку вченого, розробка конкурентної стратегії полягає у знаходженні рішення, як компанія збирається вести свою конкурентну діяльність, якими мають бути цілі, засоби та дії, що знадобляться для досягнення цих цілей [6, с.26]. Майкл Портер дотримувався думки, що стратегія компанії повинна базуватись на конкурентних перевагах та виділяв три типи стратегій [6, с.73]: абсолютне лідерство у витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

На відміну від попередників Майкл Портер стверджував, що конкуренція вимірюється не двома, а п'ятьма силами. Дослідник запропонував для бізнесу нову модель п'яти ринкових сил (табл.2).

Таблиця 2

**Модель Портера – 5 ринкових сил**

Ринкова сила	Показники для оцінки
Загроза входження нових учасників	бар'єри входження; привабливість галузі; етап розвитку галузі (вік); нові інвестиції.
Суперництво серед фірм	кількість конкурентів в галузі; методи конкурентної боротьби в галузі.
Ринкова влада постачальників	рівень концентрації постачальників в галузі; вплив якості кінцевого продукту на якість харчування; унікальність продукту постачальника; вартість зміни постачальників; частка постачальника у створенні прибутку виробника; боротьба постачальників в галузі.
Ринкова влада покупців	рівень концентрації покупців у галузі; унікальність продукту; попит на продукт; конкуренція серед покупців.
Загроза появи товарів-субститутів	високі бар'єрів входження; привабливість галузі; етап розвитку галузі (вік); швидкість технологічних змін.

*Джерело: складено автором за даними [6]*

Проблема конкуренції, аналізу конкурентів, стратегічного позиціонування бізнесу знайшли своє відображення також в працях таких західних дослідників як Джозеф Д 'Круз, Нитин Мета, Питер Петч, Джордж Йип, Джоан Магретта, Т. Ейзенман. Так, Джоан Магретта, пізніше концентрує свою увагу не тільки на проблемах конкуренції та питаннях стратегічного аналізу, а також зосереджують увагу на створенні конкурентної моделі бізнесу, зокрема, на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін, Т. Ейзенманом, пов'язує бізнес-модель із способами нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості.

В 90-х роках ХХ століття рушійними силами при плануванні моделі бізнесу стали, переважно, впровадження нових технологій і розробка інноваційних продуктів (табл.3), а в 2000-х роках ХХ століття через бурхливий розвиток бізнес-інжинірингу, з однієї сторони та розвиток інноваційного менеджменту - з іншої, питання створення ефективних та успішних бізнес моделей привертають не тільки увагу підприємців, а також вчених-економістів, завдяки чому з'являються праці безпосередньо онтології та побудові бізнес-моделей таких відомих теоретиків як: Г. Чесбро, О. Остельвальдера, Ів Пінье та інших (таблиця 3).

Таблиця 3

**Етапи розвитку бізнес-моделювання**

Етапи	Період розвитку	Характеристика
1 етап	70-ті років ХХ століття	Разом із реалізацією масштабних проектів в таких напрямках як: озброєння, польоти в космос, атомні електростанції, транспортні мережі, відбувається серйозна зміна умов функціонування як комерційних так і виробничих компаній, що призводить до необхідності опису основних елементів організації у структурованому вигляді. Основні вимоги які ставились до опису – це простота, однозначність, легкість сприйняття інформації фахівцями різних галузей економіки, компактність. На цій підставі з'являються перші методології опису організації як організаційно-технічних систем. Серед найвідоміших можна виділити методологію структурного аналізу і проектування систем SADT (Structured Analysis and Design Technique – структурний аналіз і техніка проектування), яка була розроблена американцем Дугласом Россом в 1973 році. Найбільш широке застосування отримала одна з підмножин SADT методологія функціонального моделювання IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling), яка часто використовувалась для опису бізнес-процесів організацій.
2 етап	80-ті роки ХХ століття	Через широке впровадження персональних комп'ютерів, а також розвиток інформаційних систем виникає потреба в автоматизації бізнес-процесів, їх опису та формалізації. На цій підставі виникають різні методології, зокрема: -функціональне моделювання з використанням діаграм потоків даних різних нотацій (Йордана / Де Марко, Гейне-Сарсона); -інформаційне моделювання з використанням діаграм «сутність-зв'язок» різних нотацій (Чена, Баркера);

		<p>-моделювання бізнес-процесів у вигляді ланцюжка подій (нотація EPC);</p> <p>-динамічний функціональний аналіз на основі мереж Петрі різного виду.</p> <p>Особливо значення набуває розвиток CASE-технологій, які передбачають можливість графічного опису бізнес-процесів за допомогою тієї чи іншої методології, забезпечують зручне середовище для групової роботи фахівців на всіх етапах аналізу, проектування, розробки і супроводу систем програмного забезпечення.</p>
3 етап	90-ті роки XX століття	<p>Виникають програми з управління або бізнес-моделювання "Business Modeling Software". До ключові переваги цих програм:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-широкі можливості візуального моделювання бізнес-процесів компанії;</li> <li>-забезпечення можливості однакового розуміння бізнес-процесів компанії співробітниками з різним рівнем кваліфікації, різних підрозділів;</li> <li>-наявність єдиного інформаційного простору для опису всіх суттєвих аспектів її функціонування;</li> <li>-отримання різних звітів з моделі.</li> </ul> <p>Ці програми обов'язково включали в себе систему (дерево) цілей компанії, модель бізнес-процесів, модель організаційної структури, довідник використовуваних документів.</p>
4 етап	2000-ні роки XXI століття	<p>Розвиток бізнес-інжинірингу, ідея якого полягає в аналізі та вдосконаленні діяльності компанії за допомогою широкого застосування різних форм моделювання, зокрема бізнес-моделювання.</p> <p>Поява теоретичних і наукових підходів щодо застосування комплексної системи бізнес-моделей в інноваційному менеджменті. Праці таких відомих теоретиків, консультантів та науковців як О. Остервальдер, Ів Пінье, Г. Чесбро, Джоан Магретта та інших широко використовуються в бізнес-середовищі.</p>

*Джерело: Складено автором*

Активного розвитку бізнес-моделювання, як особливий напрямок в бізнес-середовищі, набуває в кінці XX століття з розвитком інноваційного менеджменту. В дослідженнях формується думка про те, що бізнес-модель компанії впливають зміни зовнішнього середовища (революційні, еволюційні тощо) в залежності від того на якому етапі розвитку інновацій знаходиться компанія (табл. 4).

**Таблиця 4**

**Етапи розвитку інновацій**

<b>Етап</b>	<b>Характеристика</b>
Імітаційний	Копіює те що вже добре відомо і прийнято.
Інкрементальний	Невеликі поліпшення; швидше, краще, дешевше.
Еволюційний	Впровадження нововведення в компанії, але не в світі (напр., технології).

Радикальний	Технології мають дати значне підвищення продуктивності та зниження витрат.
Революційний	Нововведення для компанії та світу одразу.

*Джерело: складено автором*

Концепція управління змінами досліджувалась такими західними та російськими вченими як Н. Том, В. Єфремов та І. Ансофф. Зокрема І. Ансофф досліджуючи вплив змін на поведінку компанії, виділив три типи управління: реактивне управління, активне управління, планове управління. На думку вченого, реактивний тип управління характерний для крупних компаній, що характеризуються консервативними поглядами на процес розвитку, слідує єдиною обраній у далекому минулому стратегії, орієнтованій на статичність ринкового середовища, натомість активний тип управління більш використовується в невеличких компаніях, яким легше спрогнозувати і пристосуватись до змін навколишнього середовища [5, с. 16-18]. Таким чином, в кінці 90-х рр. XX століття при розробці бізнес-моделі компанії дослідниками і підприємцями використовувались:

- теорія життєвого циклу компанії (продукту, галузі);
- теорія антикризового менеджменту (концепція управління змінами, теорія криз);
- концепція організаційного розвитку підприємства;
- фінансова теорія інноваційного менеджменту (розподіл ресурсів шляхом бюджетування і управління ризиками (NPV, IRR тощо), а також розподіл та використання існуючих / обмежених ресурсів в нових ризик-контрольованих інвестиціях.

- методики портфельного аналізу.

На початку 2000-ні роки XXI століття Н. Ревуцька досліджуючи різні концепції формування бізнес-моделі підприємства висуває думку, що на бізнес-модель підприємства впливають також “майбутні пріоритети споживачів”. На думку вченої, сегментація споживачів, дослідження їх потреб та виявлення нових (“майбутніх”) пріоритетів має посідати центральне місце при формуванні бізнес-моделі підприємства [5, с. 29-31]. Тому науковець запропонувала свій шаблон формування бізнес-моделі компанії, при формуванні якого пропонує враховувати не тільки ключові компетенції підприємства, його існуючі та потенційні стратегічні ресурси, систему бізнес-процесів та бізнес-портфель, а також акцентує увагу на необхідності вивчення пріоритетів споживачів (рис.1).

На початку 2000-х років XXI століття формування бізнес-моделей підприємства привертає увагу таких західних теоретиків-економістів як Г. Чесбро, О. Остельвальдера, Ів Пінье та інших. Так, в 2003 р. виходить праця Г. Чесбро “Відкриті інновації: новий імператив для створення та отримання прибутку від технологій”, а пізніше в 2006 р. – “Відкриті бізнес-моделі: як процвітати в пейзажі нової ідеї”. На думку ад’юнкта-професора, щоб ефективно займатися інноваціями в сучасному навколишньому середовищі необхідно це робити відкрито, оскільки відкриті інновації сприяють інноваційному підходу до бізнес-моделі підприємства, тобто того способу, за допомогою якого створюється цінність і отримується її частина. Праця Генрі

Чесбро «Відкриті бізнес-моделі» пояснює, яким чином підприємства можуть процвітати в епоху відкритих інновацій.



Рис. 1. Модифікована технологія формування бізнес-моделі підприємства  
Джерело: [5, с. 49]

Вчений аналізує сучасний стан, що склався в сфері інновацій та ті зміни, які повинні відбутися, перш ніж відкриті інновації стануть реальністю. На думку дослідника, всі бізнес-моделі різняться між собою ступеню відкритості та масштабом інвестицій. В своїй праці Г. Чесбро виділяє шість типів бізнес-моделей (таблиця 5).



Таблиця 5.

## Класифікація бізнес-моделей Г. Чесбро

Тип бізнес-моделі	Назва	Приклад
1	Недиференційована	Сімейні ресторани
2	Диференційована	Початкові технологічні підприємства
3	Сегментована	Підприємства, які просувають якусь технологію
4	Зовні орієнтована	Підприємства, що спеціалізуються на НИОКР і діючі в зрілих галузях
5	Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові підприємства
6	Адаптивна	Intel, Wal-Mart, Dell

Джерело: складено автором за даними[4]

Починаючи з 2000 р. виходять праці швейцарського бізнес-теоретика, консультанта та підприємця Олександра Остельвальдера, який займався дослідженням в напрямку побудови бізнес-моделей та розробив власну систему аналізу бізнес-моделей для підприємців “Бізнес-модель Канва” (“Business Model Canvas”). В 2000 р. дослідник аналізуючи потреби споживачів запропонував алгоритм для опису бізнес-моделей “Розробка ціннісних пропозицій. Як створити товари, які забажають купити споживачі”, який пізніше став складовою його “Бізнес-моделі Канва”.

В 2004 р. Остельвальдер захищає під керівництвом Ів Піньє докторську дисертацію “Онтологія бізнес-моделі - пропозиція наукового підходу до розробки”, а в 2010 р. виходить його найвідоміша праця у співавторстві з Ів Піньє “Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора”. В своїй роботі вчені вперше акцентують увагу на тому які елементи повинна включати в себе модель бізнесу. На їх думку, будь-яка бізнес-модель має включати в себе:

- Аналіз можливостей компанії (внутрішнє середовище компанії);
- Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище);
- Фінансові можливості компанії (аналіз доходів та витрат).

Дослідники пропонують використовувати “Канву”, як універсальну модель для будь-якого підприємства як при створенні нового бізнесу, так і у випадку реорганізації підприємства. Причому “Бізнес-модель Канва” – це універсальний інструмент, який охоплює всі аспекти бізнесу. “Канва” складається з 3-х основних блоків 9 ключових елементів бізнесу (таблиця 6).

Таблиця 6.

## Основні елементи канви бізнес-моделі та їх характеристика

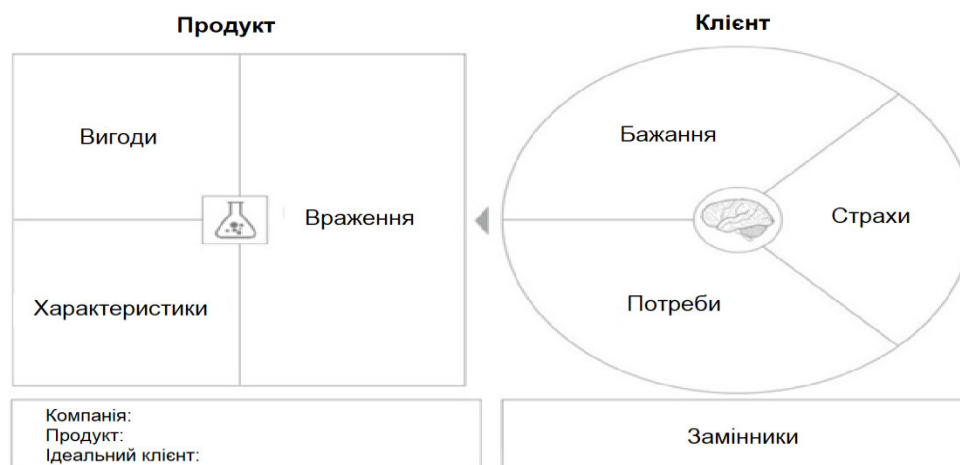
№	Назва елемента	Характеристика	Основні питання, на які необхідно відповісти	Характеристика блока
1.	Сегменти споживачів	Визначаються основні сегменти споживчих груп підприємства.	Для кого підприємство створює свою Ціннісну пропозицію? Хто найважливіші клієнти?	Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище)

2.	Відносини з клієнтами	Визначається тип стосунків, які очікує кожен із сегментів клієнтів: персональну підтримку, VIP-обслуговування, автоматичне обслуговування, самообслуговування тощо.	Який тип стосунків кожен із сегментів клієнтів очікує, що підприємств розпочне та буде підтримувати? Які з них підприємство встановило? Як вони поєднуються із рештою бізнес-моделі? Наскільки вони затратні?	Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище)
3.	Ціннісні пропозиції	Визначаються ті цінності, які дійсно купують споживачі. Необхідно описати не товар, а саме те, що він робить, яку проблему вирішує або яку перевагу надає	У чому цінність продукту для клієнтів? Які проблеми клієнтів вирішує підприємство?	Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище)
4.	Канали збуту	Потрібно визначити, через які канали клієнти бажають отримувати продукт. Їх слід порівняти з тими каналами, якими підприємство користується зараз, і зрозуміти, які канали працюють найбільш ефективно.	Як канали підприємства інтегровані? Який канал працює найкраще? Який канал найбільш економічно ефективний? Як цими каналами користуються користувачі/покупці?	Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище)
5.	Основні ресурси	Визначається перелік, ключових ресурсів, яких вимагає Ціннісна пропозиція. А також ресурси розподіляються за категоріями: фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові.	Які ключові ресурси вимагає Ціннісна пропозиція? Які канали постачання ресурсів? Зв'язки ресурсів з користувачами / покупцями? Який вплив ключових ресурсів на отримання прибутку?	Аналіз можливостей компанії (внутрішнє середовище компанії)
6.	Основні напрямки діяльності	Визначаються ті види діяльності підприємства, які приносять найбільшу користь підприємству. Можуть включати і виробничий процес, і доставку, рекламну діяльність, створення після-продажного сервісу тощо.	На яких видах діяльності / процесах та під-процесах підприємство має найбільш сконцентрувати увагу? Яким чином виконувати головні процеси ефективно?	Аналіз можливостей компанії (внутрішнє середовище компанії)
7.	Основні партнери	Складається перелік партнерів та постачальників; описується взаємодія з партнерами; зазначаються ті партнери, без яких даний бізнес не може існувати.	Які ключові ресурси вони постачають? Наскільки партнери стабільні? Є гарантії поставок? Чи можна якось на цьому заощадити? Чи є альтернативи?	Аналіз можливостей компанії (внутрішнє середовище компанії)

8.	Джерела доходів	У цьому розділі потрібно зазначити всі доходи, які отримує підприємство з розбивкою за типами. Наприклад: постійні доходи з фіксованою ціною, плаваючі, оренда і т.д.	За яку ціну клієнти справді хочуть платити та за що вони платять зараз? Яким чином клієнти хочуть платити і як вони платять зараз?	Фінансові можливості компанії (аналіз доходів та витрат)
9.	Структура витрат	Це підсумкове поле канви бізнес-моделі. Тут визначаються найважливіші і найсуттєвіші витрати підприємства	Які витрати бізнесу є найбільші? Які Ключові ресурси найбільш затратні? Яка діяльність найбільш затратна?	Фінансові можливості компанії (аналіз доходів та витрат)

*Джерело: складено автором за даними[3]*

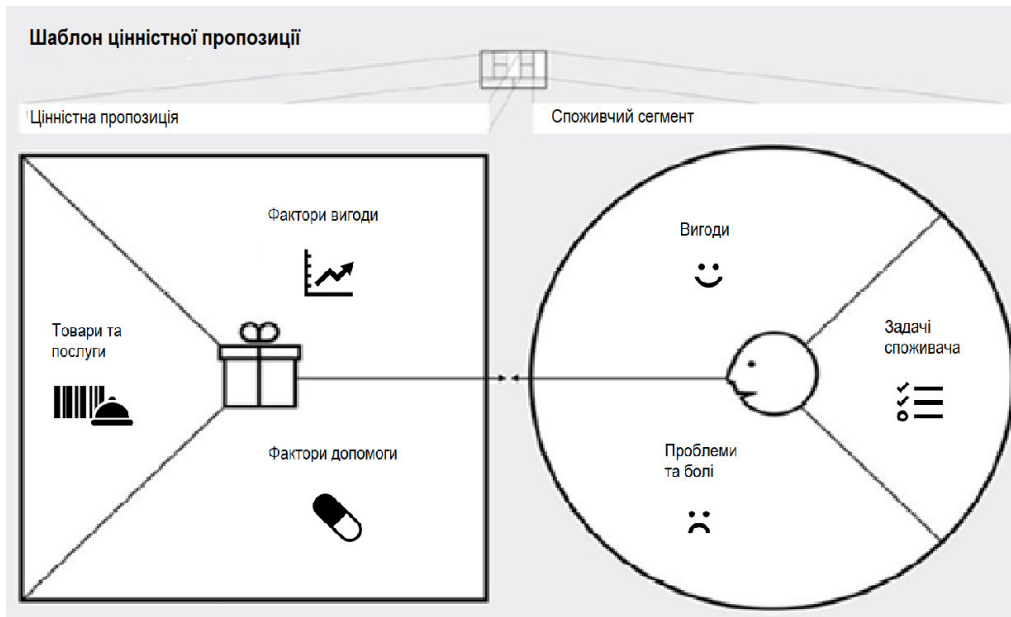
Заслугою вищезазначених вчених було те, що вони проаналізували як фактори зовнішнього середовища впливають на успіх діяльності підприємства та виділили основні елементи, які має включати в себе будь-яка бізнес-модель. На думку дослідників, будь-яка бізнес-модель повинна перш а все враховувати бізнес-середовище в якому працює або планує працювати підприємство, а по друге враховувати рівень конкуренції в галузі. Для того щоб бути конкурентоспроможним підприємство має концентрувати свою увагу перш за все на ціннісній пропозиції - сукупності конкурентних переваг, які підприємство готове запропонувати споживачеві[3]. На думку Пітера Томпсона, ціннісна пропозиція створюється тоді, коли продукт, який випускає компанія відповідає бажанням клієнта. Основною причиною невдачі бізнесу найчастіше є випуск нового продукту, який в кінцевому випадку виявляється нікому не потрібним, тобто продукт не представляє ніякої цінності для споживача. Цінності може не бути з двох причин: або продукт не вирішує проблему, яку повинен вирішувати, або цієї проблеми взагалі не існує. Тому Пітером Томпсоном був розроблений шаблон ціннісної пропозиції, який заснований на тому, підприємство перш ніж випустити продукт має дослідити не тільки потреби клієнта, а також його бажання і навіть страхи і випустити продукт, з такими характеристиками, який буде задовольняти потреби споживача, а також при купівлі якого, клієнт буде набувати вигоди та позитивних вражень (рис.2).



**Рис. 2. Ціннісна пропозиція за Пітером Томпсоном**

*Джерело: складено автором за даними [8]*

Пізніше ідея ціннісної пропозиції була доопрацьована та використана в “Бізнес-моделі Канва” (рис. 3).



**Рис. 3 Ціннісна пропозиція О. Остельвальдером**

*Джерело: складено автором за даними [9]*

На думку О. Остельвальдера, плануючи випустити новий продукт, компанія має чітко знати чим займається її клієнт (хобі, робота, звички), його болі та вигоди які бажає набути клієнт. Таким чином, новий продукт або послуга має задовольняти повсякденні потреби клієнта, бути “пілюлею” від болю клієнта та при купівлі, якого споживач буде набувати вигоди.

Отже, ціннісна пропозиція - це ключовий елемент бізнес-моделі, а шаблон ціннісної пропозиції - це схема, яка відображає ключові переваги товару і показує, чому люди його купують (рис.2, 3). Елемент “Ціннісна пропозиція” увійшов в “Бізнес-модель Канва” та посідає там центральне місце (рис.4).



**Рис. 4 Бізнес-модель Канва**

*Джерело: складено автором за даними [3]*

Шаблон бізнес-моделі був розроблений в 2009 році на основі ланцюжка цінності Майкла Портера і теорії фірм Пітера Друкера та опублікований О. Остельвальдером та Ів. Пінье в 2010 р. в “Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора”.

Отже, бізнес-модель канва використовується в сучасних умовах підприємцями, як інструмент стратегічного планування з метою моделювання нового бізнесу, бізнес-проекту, стартапу.

На нашу думку, заслугою О. Остельвальдера та Ів Пінье стала не тільки розробка бізнес-моделі Канва, а також аналіз та узагальнення успішних існуючих сучасних бізнес-моделей. Вчені не тільки дослідили фактори успіху кожної з представлених бізнес-моделей, а також схематично відобразили кожну з них в роботі “Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора”. Серед основних сучасних бізнес-моделей було виділено наступні:

- Стратегія «Блакитного океану».
- Бізнес-модель «Довгий хвіст».
- Бізнес-модель «Багатосторонні платформи».
- Бізнес-модель «Free».

В сучасних умовах розвитку інноваційного менеджменту, інтерес до бізнес-моделювання постійно зростає. Підприємці використовують не тільки існуючі бізнес-моделі, а також використовують нові власні, відповідно до концепції бізнесу.

Серед причин, що обумовлюють появу нових бізнес-моделей можна виділити як традиційні так і новітні, що з'явилися лише в останні роки. Серед них:

- зміна попиту на товар чи послугу підприємства;
- активні дії конкурентів щодо покращення технологій та способів задоволення потреб споживачів;
- зміна смаків та бажань споживачів;
- розширення інформаційного простору, створення та накопичення великих баз даних (BigData);
- розвиток технологій та впровадження на масовий ринок нових технологічних рішень;
- запровадження штучного інтелекту та машинного навчання в традиційні сфери життя;
- глобалізації економічних процесів та створення мега-компаній (на кшталт Google, Amazon, Microsoft та інші);
- перерозподіл балансу сил у світі, глобальні економічні, екологічні та військові загрози.

**Висновки.** Як бачимо, інтерес до бізнес-моделювання в бізнес-середовищі за останні два десятиліття постійно зростає. Підприємства намагаються створити та впровадити найбільш ефективну бізнес-модель у своєму ринковому сегменті. Наявна динаміка змін зовнішнього бізнес-середовища висуває нові вимоги до проведення відповідних їм внутрішніх змін. Швидкість проведення змін, поліпшень багато в чому визначається можливостями аналізу того чи іншого аспекту діяльності підприємства,

будь-то бізнес-процес, організаційна структура або підходи до створення та реалізації додаткових цінностей, конкурентних переваг.

**Перспективи подальших досліджень.** Бізнес-моделювання набуває все більшого поширення поруч з розвитком технологій, загостренням локальної і глобальної конкуренції. Зараз з'являються і будуть з'являтися нові бізнес-моделі, які будуть потребувати дослідження та наукового обґрунтування. На сьогоднішній день тема бізнес-моделювання знаходиться лише на початку свого розвитку.

#### Література.

1. Новый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилиана. – 3-е изд. – М.: Институт новой экономики, 2009. – 1088 с.
2. Базилевич В. Д. Философия экономики. История: монография / В. Д. Базилевич, В. В. Ильин. – К.: Знання; М.: Рыбари, 2011. – 927 с.
3. Александр Остельвальдер и Ив Пинье. Построение бизнес-моделей – М.: Столково, 2013
4. Г. Чесбро. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. – М., 2008 – 351 с.
5. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства. : дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01 / Ревуцька Наталія Вікторівна; Київський національний економічний університет. – Київ, 2005. – 196 с.
6. Майкл Портер. Конкурентная стратегия: методика анализа конкурентов и отраслей. – М.: Альпина Паблшер, 2015
7. С. Булгаков. Розмисли. Творча спадщина в контексті XXI століття / за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання, 2006. – 903 с. – (Славетні постаті)
8. P. Thomson. Tickle: digital marketing for tech companies. – London, 2013 – 275 с.
9. Смит Алан, Бернарда Грег, Остервальдер Александр, Пинье ИВ. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители – М.: Столково, 2017 – 312 с.

#### References.

1. Novyj ekonomycheskyj slovar' / pod red. A.N. Azrylyana. – 3-e yzd. – M.: Ynstytut novoj ekonomyky, 2009. – 1088 s.
2. Bazylevych V. D. Fylosofyia ekonomyky. Ystoryia: monohrafyia / V. D. Bazylevych, V. V. Yl'yn. – K.: Znannia; M.: Rybary, 2011. – 927 s.
3. Aleksandr Ostel'val'der y Yv Pyn'e. Postroenye byznes-modelej – M.: Stolkovo, 2013
4. H. Chesbro. Otkrytye byznes-modely. IP-menedzhment. – M., 2008 – 351 s.
5. Revuts'ka N. V. Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva. : dys. ... kand. ekonom. nauk: 08.06.01 / Revuts'ka Nataliia Viktorivna; Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet. – Kyiv, 2005. – 196 s.
6. Majkl Porter. Konkurentnaia stratehiya: metodyka analiza konkurentov y otroslej. – M.: Al'pyna Pablysher, 2015
7. S. Bulhakov. Rozmysly. Tvorchy spadschyna v konteksti XXI stolittia / za red. V.D. Bazylevycha. – K.: Znannia, 2006. – 903 s. – (Slavetni postati)
8. P. Thomson. Titskle: digital marketing for tech tsompanies. – London, 2013 – 275 s.
9. Smyt Alan, Bernarda Hreh, Osterval'der Aleksandr, Pyn'e YV. Razrabotka tsennostnykh predlozhenyj: Kak sozdavat' tovary y usluhy, kotorye zakhotiat kupyty' potrebytely – M.: Stolkovo, 2017 – 312 s.

**Сергей Пименов**, аспирант  
КНУ имени Тараса Шевченко

## **ИСТОРИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ**

*Исследованы взгляды мыслителей Древней Греции и Рима на модель организации рационального хозяйства. Проанализированы этапы развития и становления бизнес-моделирования с 60-х годов XX века до нашего времени. Изучены взгляды современных отечественных и западных ученых по построению эффективных бизнес-моделей. Определено, что центральное место в современной бизнес-модели должно занимать исследования приоритетов потребителей и ценностная предложение.*

**Ключевые слова:** бизнес-модель, модель, бизнес-моделирования, рациональная модель организации хозяйства, бизнес-процесс, информационное пространство, информационное моделирование, ценностное предложение.

**Serhii Pimenov**, Ph.D Student  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

## **HISTORICAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS-MODELING**

*Modern trends in the dynamic development of the market of goods and services, increased competition between enterprises, as well as constant changes taking place in the external environment convincingly prove the need for a thorough understanding of the use of new tools for enterprise management. The interaction of shareholders, stakeholders, suppliers, consumers on the one hand and increased competition between enterprises - on the other, includes a wide range of economic and social relations, requires the consensus of interests in developing an effective business model aimed at achieving the competitive advantages of the enterprise on the market.*

*Despite the rather deep studies of the problem, some of its aspects relating to the approaches to determining the essence of the business-model have yet to be resolved, remain controversial and require further research. For a deeper understanding of the essence of the business-model of an enterprise we should study the formation and development of such a direction in science and business as business-modeling.*

*The views of thinkers of ancient Greece and Rome on the model of organizing a rational economy are studied. The stages of development and formation of business-modeling from the 60s of the twentieth century to our time are analyzed. The views of Ukrainian and Western scientists for building the effective business-models are studied. It was determined that the focus in business-model building should be concentrated on consumer research and value proposition.*

**Keywords:** business- model, model, business-modeling, rational model of organization of business, business-process, information space, information modeling, value proposition.