

Литвин А.Є.\*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТНК НА СВІТОВОМУ ІТ-РИНКУ

*У статті досліджена структура бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій, проаналізовані зовнішнє і внутрішнє середовище бізнес-моделей, запропонована класифікація бізнес-моделей ТНК на світовому ІТ-ринку.*

**Ключові слова:** інформаційні технології, бізнес-модель, ТНК, світовий ринок інформаційних технологій.

*The article investigates the business-model structure of TNCs in the world market of information technologies, analyzes the external and internal environment of business-models, proposes the business-models' classification of TNCs in the world IT-market.*

**Key words:** information technologies, business-model, TNC, world market of information technologies.

*В статье исследована структура бизнес-моделей ТНК на мировом рынке информационных технологий, проанализированы внешняя и внутренняя среда бизнес-моделей, предложена классификация бизнес-моделей ТНК на мировом ИТ-рынке.*

**Ключевые слова:** информационные технологии, бизнес-модель, ТНК, мировой рынок информационных технологий.

Постановка проблеми. Особливості нового етапу транснаціоналізації у світовій галузі інформаційних технологій обумовили фундаментальні зміни у діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК), розвиток діючих бізнес-моделей та появу якісно нових бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій (ІТ-компаній). Актуальність дослідження бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій зумовлена необхідністю визначення їх особливостей та характеру впливу на стрімкий розвиток галузі інформаційних технологій, а відтак і світового господарства у цілому. Додаткової уваги дослідження бізнес-моделей ІТ-компаній набуває, з огляду на зростання глобального попиту на інформаційні технології, появу нових інформаційних технологій, які створюють підвалини для динамічного розвитку світової індустрії інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовному аналізу структури бізнес-моделей ТНК присвячені наукові праці Вейль П., Расмуссена Б. Не оминули цю проблематику і Вінклов Р., Остервальдер А., Сооляте А. Лезонік В. вивчає «бізнес-моделі старої економіки» та «бізнес-моделі нової економіки». На відміну від них автор статті досліджує

\* аспірантка кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Науковий керівник: професор Пузанов І.І.

бізнес-моделі ТНК саме на світовому ринку інформаційних технологій, розглядає внутрішнє та зовнішнє середовище ТНК.

Мета статті – дослідити теоретичні аспекти функціонування бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій.

Викладення основного матеріалу. Для ефективного функціонування на світовому ринку інформаційних технологій ІТ-компанії розробляють та втілюють бізнес-моделі – моделі свого розвитку та забезпечення життєздатності. Бізнес-модель складає фундамент поведінки ТНК і від її правильного вибору залежить ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю ІТ-компанії. В економічній літературі не існує загальноприйнятої класифікації бізнес-моделей ТНК у галузі інформаційних технологій, як і єдиної методології їх розробки та реалізації.

На сьогодні в економічній літературі зустрічаються різні підходи до тлумачення бізнес-моделей ТНК. Розглядаючи наукові здобутки вчених-фахівців з особливостей функціонування бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій, зауважимо, що бізнес-моделлю ТНК, зазвичай, називають особливу систему задач і цілей компанії, а також методів, спрямованих на створення вартості. Більшість визначень поняття «бізнес-модель» можна розділити за двома підходами: перший підхід направлений на дослідження внутрішнього середовища ТНК і визначає бізнес-модель з акцентом саме на систему процесів та взаємозв'язків всередині ТНК; другий підхід направлений на дослідження більше зовнішнього середовища ТНК та визначає систему взаємозв'язків із споживачами та партнерами ТНК.

Так, Лезонік В., Вейль П., Мелон Т., Д'Урсо В., Герман Дж., Вьорн Ш., Єнсен В., Стеєнбекерс В. та Єгерс Х. є прихильниками першого підходу [1; 2]. Зокрема, Лезонік В. зазначає, що бізнес-модель є системою, яку формують три основні елементи: стратегія, фінанси і внутрішня організація ТНК. Стратегія визначає ринки, на яких діє ТНК, та типи виробничих процесів, що дозволяють ТНК виробляти продукти та надавати послуги для цих ринків. Фінанси передбачають способи, які ТНК використовує під час спрямування коштів у процеси і продукти до моменту, коли вони почнуть генерувати прибуток. Організація включає способи, які допомагають ТНК стимулювати робочу силу, компетенції і зусилля якої створюють додаткову вартість продуктів і послуг ТНК. Отже, Лезонік В. робить акцент саме на внутрішній структурі ТНК, яка, на його думку, і є бізнес-моделлю [1].

Вейль П., Мелон Т., Д'Урсо В., Герман Дж., Вьорн Ш. – науковці з Массачусетського інституту технологій (MIT) розглядають бізнес-модель як систему з двох елементів, які дають відповіді на запитання: що робить бізнес, яким чином бізнес генерує грошовий потік [2].

Єнсен В., Стеєнбекерс В. та Єгерс Х. переконані, що бізнес-модель є унікальною конфігурацією елементів, які складаються із стратегії, процесів, технологій та інструментів управління організацією. Ця конфігурація направлена на створення цінності для споживачів та конкуренцію на певному ринку [3].

Расмуссен Б., Вінклоу Р., Остервальдер А., Піньє І., Соолятте А. більшу увагу приділяють дослідженню саме зовнішнього середовища бізнес-моделей ТНК, тобто системі взаємозв'язків із споживачами та партнерами ТНК [4; 5; 6; 7; 8]. Систему процесів та взаємозв'язків всередині ТНК науковці майже не досліджують.

Зокрема, на думку Расмуссена Б., концепція бізнес-моделі дає можливість проаналізувати спосіб, завдяки якому ТНК отримує економічну цінність від нової технології. Бізнес-модель пояснює, яким чином ТНК визначає свою конкурентну стратегію завдяки дизайну продукту чи послуги, які пропонує на ринку; як диференціює себе серед інших

ТНК за природою створення вартості; як ТНК інтегрує у галузеву мережу власний ланцюг створення вартості з подібними ланцюгами інших ТНК [4].

Вінклоу Р. вважає, що бізнес-модель дає пояснення цінності, яку компанія пропонує на ринку, процесу створення і підтримки взаємовідносин із споживачами, інфраструктурі, яка дозволяє ТНК виробляти свою продукцію, прибутку, грошовому потоку та структурі витрат ТНК [5].

Остервальдер А., Піньє І. вважають, що бізнес-модель пояснює, як організація створює, постачає та отримує цінність [6, с. 14]. На думку вчених, бізнес-модель має 9 складових: сегменти споживачів, пропозиції цінності, канали, взаємовідносини із споживачами, потоки доходу, ключові ресурси, ключові види діяльності, основні партнерства з іншими учасниками ринку, структуру витрат [6, с. 16-17].

Як зазначає Соолятте А., бізнес-модель дає відповіді на три запитання: як компанія створює цінність для зовнішніх клієнтів, як компанія заробляє та як вона забезпечує стратегічний контроль над ланцюгом створення цінності [7]. Ключовими елементами бізнес-моделі компанії є цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, ланцюг створення цінності; активи, які компанія використовує для створення цінності; фінансова модель компанії що визначає, як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку [8].

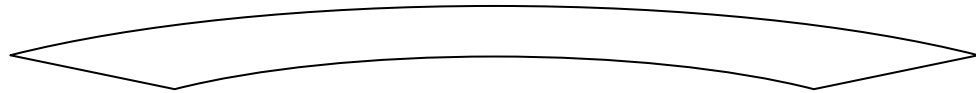
На відміну від них, ми пропонуємо розглядати бізнес-модель як результат взаємодії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища ТНК, які мають однаково важливе значення для створення вартості й отримання прибутку. На нашу думку, бізнес-модель ІТ-компанії є системою факторів внутрішнього середовища ТНК, які визначають механізм створення, збереження вартості та способи її передачі споживачам з урахуванням факторів зовнішнього середовища ТНК. Бізнес-модель ІТ-компанії дає відповідь на ключове запитання: що створює вартість та генерує її прибуток. Основною ланкою бізнес-моделі ІТ-компанії є її технологічна платформа, тобто основні технології, що визначають види діяльності – продуктову платформу ТНК. Транснаціональні корпорації у галузі інформаційних технологій, зазвичай, мають декілька бізнес-моделей. Кожна бізнес-модель ТНК визначає мікродетермінанти свого зовнішнього середовища, а саме: систему взаємовідносин із споживачами, конкурентами, потенційними конкурентами, у тому числі з виробниками субститутів, з постачальниками та посередниками. Макродетермінанти зовнішнього середовища бізнес-моделі – економічні, політико-правові, науково-технічні, природничі та соціальні фактори здійснюють безпосередній вплив на формування, функціонування та зміну бізнес-моделей ІТ-компаній на світовому ринку інформаційних технологій (рис. 1).

Ми вважаємо, що детермінанти внутрішнього середовища бізнес-моделей ІТ-компаній включають фактори, що формують внутрішню структуру ТНК, до них відносимо технологічну платформу, організаційну структуру, продуктову платформу, фінансову систему, компетенції робочої сили.

Варто розглянути співвідношення понять «бізнес-модель» та «бізнес-стратегія». Необхідно зробити наголос на тому, що бізнес-модель тісно пов'язана з бізнес-стратегією, однак ці поняття не тотожні. ІТ-компанія може мати декілька бізнес-моделей для реалізації своєї бізнес-стратегії. В основі кожної бізнес-моделі ІТ-компанії лежить її технологічна платформа, тобто набір технологій, які є основними для даної ТНК та визначають її діяльність і розвиток. Технологічна платформа впливає на вибір стратегій технологічного розвитку ІТ-компанії, її політику щодо наукових розробок та розвитку науково-технічного потенціалу і компетенцій. Стратегії технологічних відносин включають стратегію

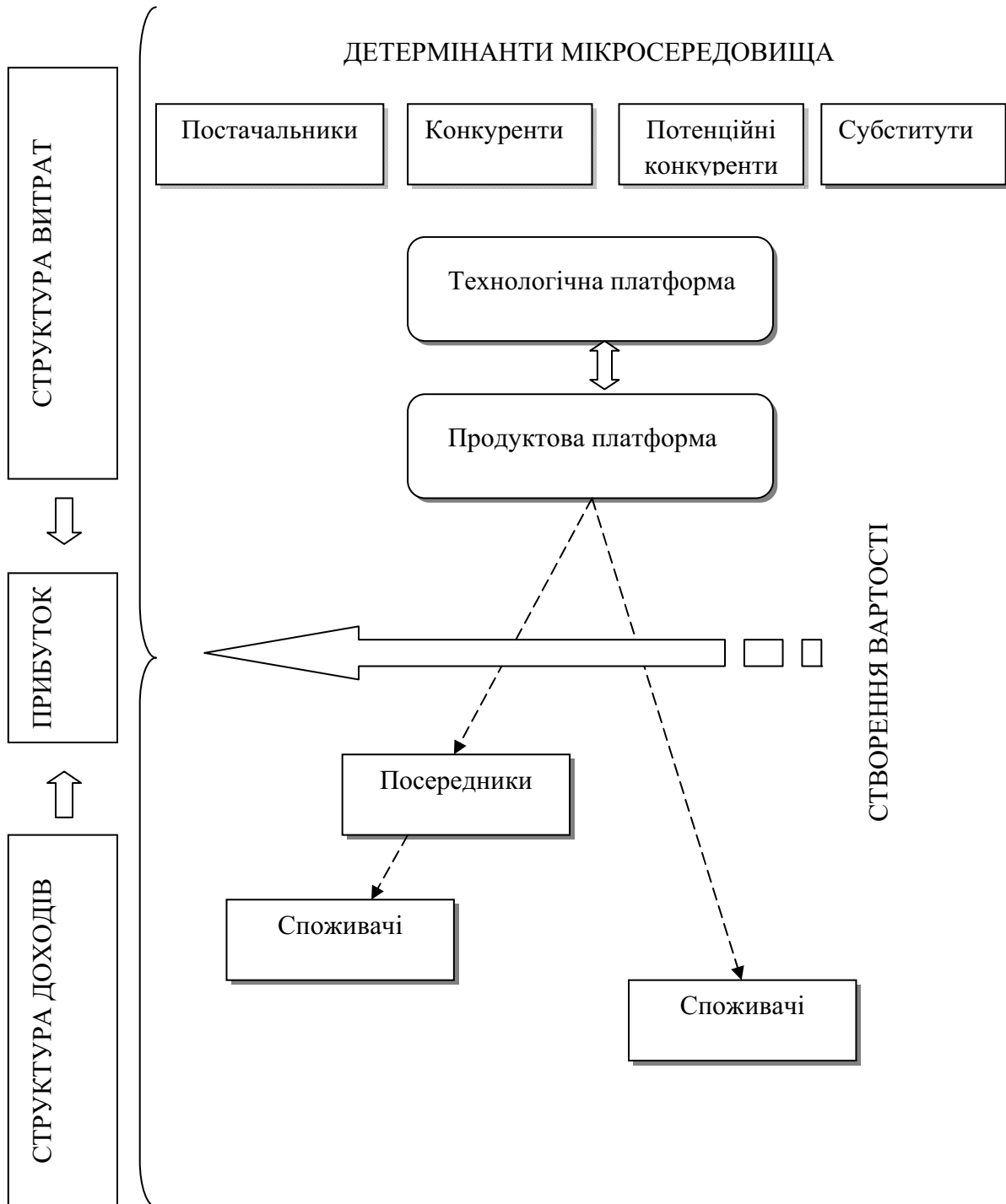
Економічні / Політико-правові / Науково-технічні / Природничі / Соціальні

ДЕТЕРМІНАНТИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА



Світовий ринок інформаційних технологій

ДЕТЕРМІНАНТИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА



**Рис. 1** Зовнішнє середовище бізнес-моделі ІТ-компанії на світовому ринку інформаційних технологій  
 Примітка. Побудовано особисто автором.

розвитку власного інноваційно-технологічного потенціалу, стратегію запозичення та кооперації. Стратегія розвитку власного інноваційно-технологічного потенціалу передбачає фокусування ІТ-компанії на активізації розробки та використання власних технологій. Стратегія запозичення включає можливість технологічної імітації продукту компанії-конкурента, купівлі технології, отримання ліцензії на ІТ-продукти, використання аутсорсингу. Стратегію кооперації у галузі інформаційних технологій обумовлює асиметрія виробничо-технологічних потенціалів ІТ-компаній. Ця стратегія характерна для ІТ-компаній, які впроваджують складні технологічні проекти, коли з метою втілення проекту виникає необхідність об'єднання технологічних зусиль ТНК.

Таким чином, наявна технологічна платформа бізнес-моделі ІТ-компанії зумовлює вибір ряду функціональних стратегій: стратегії організаційного розвитку, продуктової стратегії, фінансової стратегії, стратегії управління персоналом. Стратегія організаційного розвитку формує холдингову структуру ІТ-компанії, розрізняє та встановлює внутрішні зв'язки між окремими підрозділами, бізнес-одинацями ТНК. Продуктова стратегія спрямована на виробництво і розробку ІТ-продуктів, визначення продуктового портфелю ТНК – ІТ-продуктів та послуг. Фінансова стратегія має на меті створювати та впроваджувати фінансову політику, яка сприятиме оптимальному розвитку ІТ-компаній та відповідатиме бізнес-стратегії ТНК. Стратегія управління персоналом ІТ-компанії передбачає розширення необхідних компетенцій, ефективне використання робочої сили та її переміщення в рамках різних бізнес-одинаць ТНК.

В залежності від обраної бізнес-стратегії ІТ-компанії формують свої конкурентні стратегії. У якості базових конкурентних стратегій Портер М. розглядає стратегії абсолютного лідерства у витратах, диференціації та сфокусованості [9, с. 73]. Ми пропонуємо застосувати підхід Портера М. для оцінки конкурентних стратегій ІТ-компаній. Так, ТНК у галузі інформаційних технологій, які втілюють стратегію абсолютного лідерства у витратах (у нашому дослідженні – стратегія зниження витрат), зменшують та контролюють витрати, користуються перевагами економії на масштабі та більш гнучкої цінової політики. Стратегія диференціювання полягає у випуску ІТ-продукту з унікальними властивостями, які ТНК може досягнути завдяки створенню нової технології, дизайну та ін. Ця стратегія стимулює ІТ-компанії до активізації їх інноваційної діяльності. Стратегія сфокусованості або пріоритету передбачає зосередження ІТ-компанії у сегменті, який для неї є найбільш прибутковим.

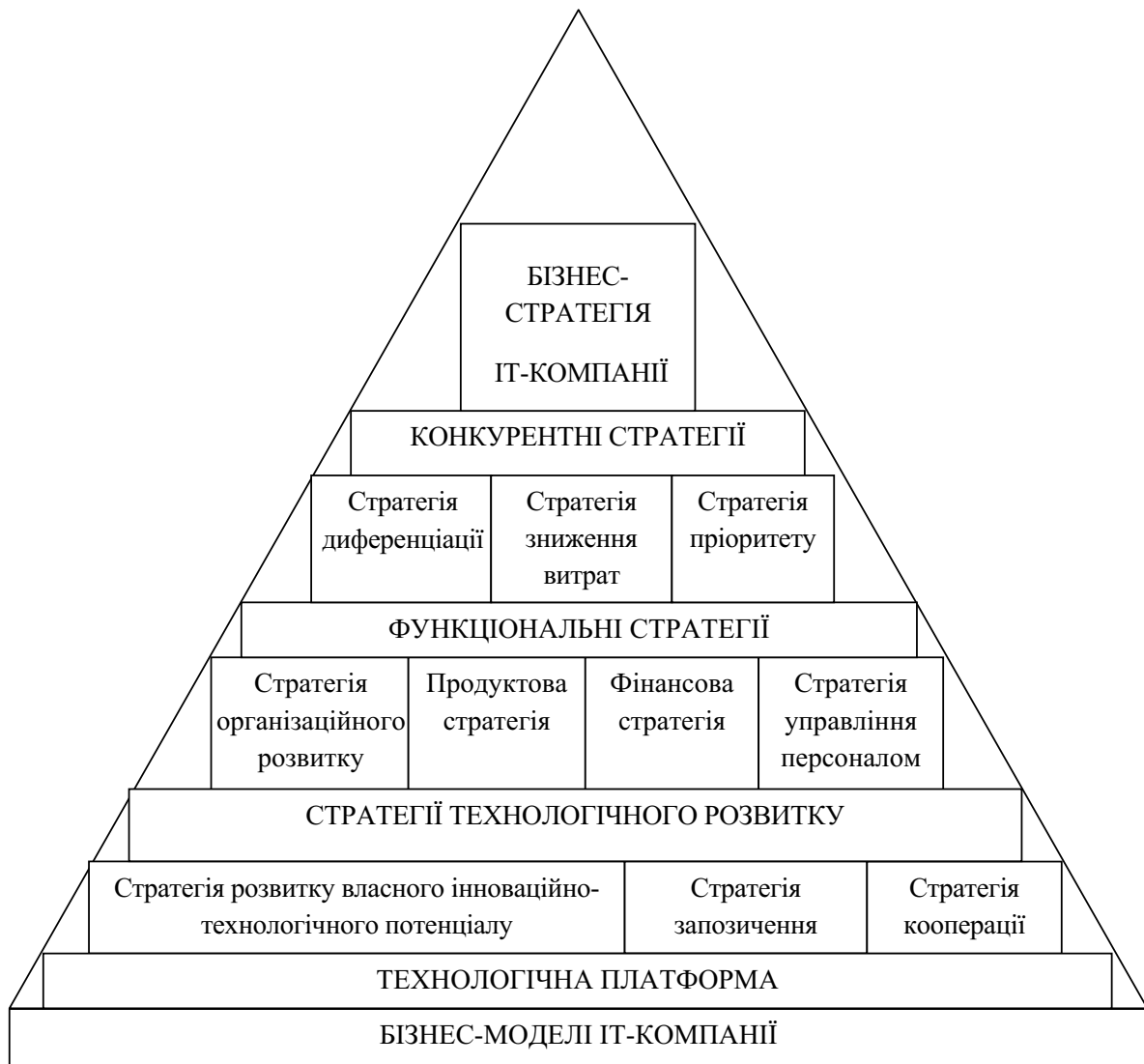
Бізнес-моделі ІТ-компанії сприяють реалізації її бізнес-стратегії. Бізнес-стратегію ТНК у галузі інформаційних технологій ми визначаємо як систему дій ІТ-компанії, спрямовану на досягнення її цілей, створення стійких конкурентних переваг на світовому ринку інформаційних технологій (рис. 2).

Отже, у сукупності детермінанти внутрішнього і зовнішнього середовища бізнес-моделей ІТ-компаній визначають структуру доходів та витрат, механізм створення вартості ТНК завдяки наявній технологічній платформі.

Починаючи з 2000 р. велику увагу науковці почали приділяти класифікації бізнес-моделей ІТ-компаній, до цього часу це питання практично не досліджувалося.

Лезонік В. аналізує концептуальні засади функціонування бізнес-моделей ТНК у галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Він виокремлює «бізнес-моделі старої економіки» (ОЕВМ – Old Economy Business Model) та «бізнес-моделі нової економіки» (НЕВМ – New Economy Business Model). З середини 80-х рр. ХХ ст. стартапи у Силіконовій долині заклали підвалини для розвитку «бізнес-моделей нової економіки». На думку Лезоніка В., ІТ-компанії з ОЕВМ базувалися на горизонтальній та вертикальній інтегра-





**Рис. 2** Внутрішнє середовище бізнес-моделей ІТ-компанії на світовому ринку інформаційних технологій  
Примітка. Побудовано особисто автором.

ції. На відміну від ОЕВМ, ІТ-компанії з НЕВМ більш сфокусовані на окремих продуктах чи процесах і в центрі моделі – стратегія збереження високої ціни на акції [1].

Вінклоу Р. вивчає бізнес-моделі, пов’язані з електронною комерцією. Зокрема, він розрізняє бізнес-модель В2В – електронний бізнес, за якого покупцями і продавцями є компанії; В2С – електронний бізнес, за якого продавці взаємодіють із споживачами без посередників; електронну комерцію (е-комерцію) – процес купівлі і продажу товарів і послуг, включаючи ІТ-продукти та ІТ-послуги, через мережу Інтернет [5].

Вейль П., Мелон Т., Д’Урсо В., Герман Дж., Вьорн Ш. запропонували класифікацію бізнес-моделей, так звану типологію «Архетипи бізнес-моделей МІТ» (MIT Business Model Archetypes – BMAs). Типологія «Архетипи бізнес-моделей МІТ» заснована на двох фундаментальних вимірах бізнесу будь-якої ТНК. Перший вимір: типи прав на активи, які ТНК продає. Даний вимір дозволяє виділити чотири базові бізнес-моделі: «Творець» (Creator), «Дистриб’ютор» (Distributor), «Власник» (Landlord) і «Брокер» (Broker). Другий вимір: які активи залучені в бізнес. Цей вимір включає чотири основні типи активів: фінансові, фізичні, нематеріальні активи і робочий капітал. «Творець» купує сировину чи компоненти для їх переробки чи трансформації і продажу кінцевого продукту споживачам. «Дистриб’ютор» купує продукт і перепродає той самий продукт. «Власник» продає право

використовувати актив на певний період часу. «Брокер» знаходить потенційних покупців і продавців. На відміну від «Дистриб'ютора», «Брокер» не є власником продукту, який він продає.

На основі головних типів активів у межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей науковці виділяють по чотири підкатегорії бізнес-моделей. У цілому в рамках даної типології виділено 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей: «Творець – фінансові активи», «Творець – фізичні активи», «Творець – нематеріальні активи», «Творець – робочий капітал», «Дистриб'ютор – фінансові активи», «Дистриб'ютор – фізичні активи», «Дистриб'ютор – нематеріальні активи», «Дистриб'ютор – робочий капітал», «Власник – фінансові активи», «Власник – фізичні активи», «Власник – нематеріальні активи», «Власник – робочий капітал», «Брокер – фінансові активи», «Брокер – фізичні активи», «Брокер – нематеріальні активи», «Брокер – робочий капітал» [2].

На нашу думку, дана класифікація може бути використана також для бізнес-моделей ІТ-компаній, однак з певною модифікацією. Ми пропонуємо: по-перше, вилучити з типології фінансові активи, оскільки вони не є основним активом ІТ-компаній; по-друге, вилучити з типології базову бізнес-модель «Брокер», оскільки ІТ-компанії є власниками ІТ-продуктів та послуг, які вони пропонують. Таким чином, отримана типологія бізнес-моделей ІТ-компаній за архетипами бізнес-моделей МІТ має наступний вигляд (табл.1).

Таблиця 1  
Бізнес-моделі ІТ-компаній за архетипами МІТ

Базові бізнес-моделі	Фізичні активи	Нематеріальні активи	Робочий капітал
«Творець»	Виробник апаратного забезпечення <i>Dell, Lenovo</i>	Розробник програмного забезпечення <i>Microsoft, Oracle</i>	-----
«Дистриб'ютор»	Торговець апаратним забезпеченням <i>Amazon</i>	Торговець інтелектуальними правами <i>NTL Inc.</i>	-----
«Власник»	Орендодавець апаратного забезпечення <i>Symantec</i>	Програмне забезпечення як послуга <i>Salesforce.com</i>	ІТ-аутсорсер <i>Tata Consulting</i>

Примітка. Розроблено автором на основі [2].

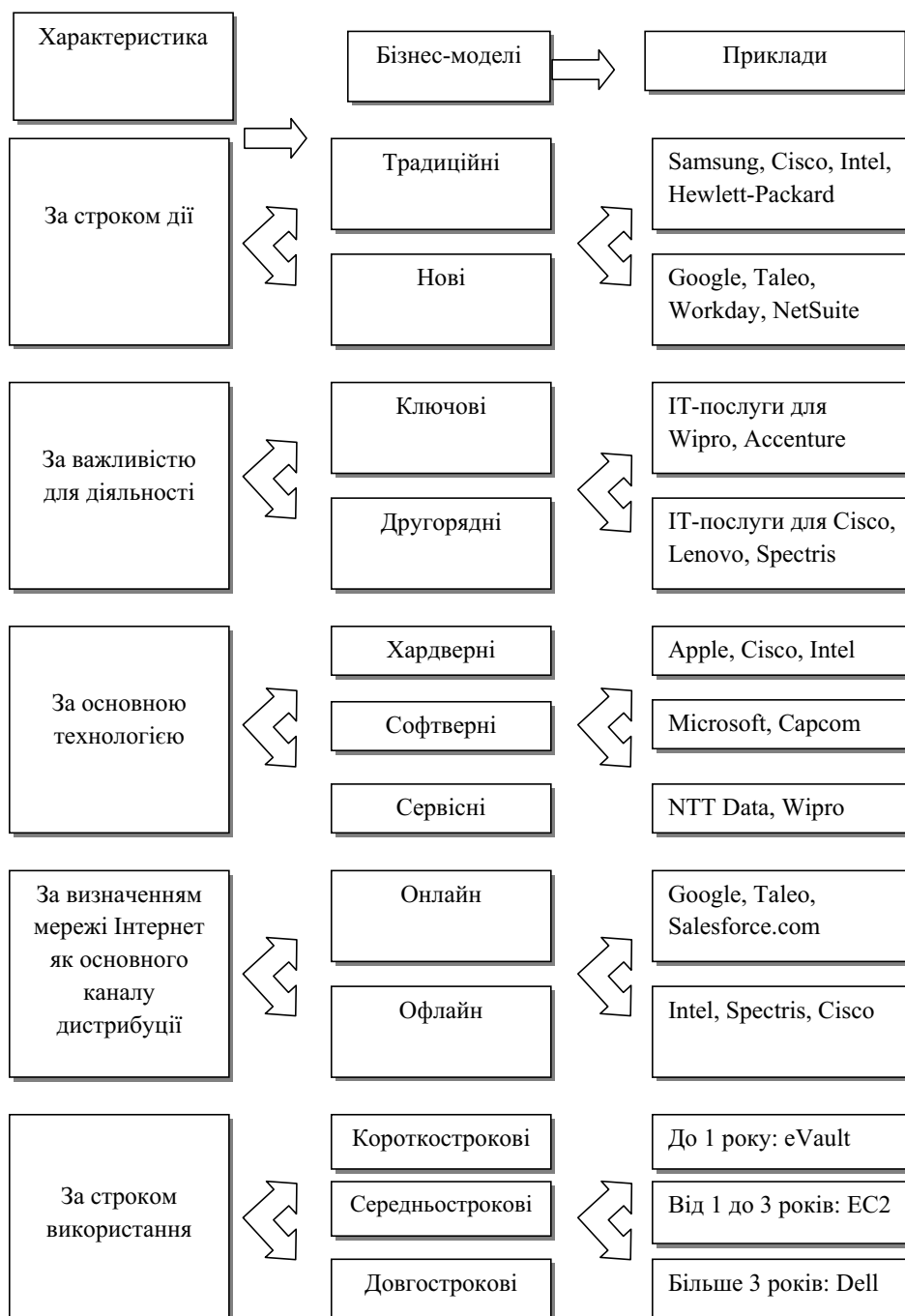
Розроблена автором класифікація бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій передбачає наступний поділ бізнес-моделей.

1. За строком дії: традиційні і нові бізнес-моделі. Традиційні бізнес-моделі мають ті ІТ-компанії, діяльність яких переважно зосереджена у сегментах ІТ-послуг, апаратного і програмного забезпечення. Нові бізнес-моделі пов'язані з розвитком мережі Інтернет і хмарних обчислень та включають: програмне забезпечення як послугу, інфраструктуру як послугу, платформу як послугу, доходи від реклами, управління бізнес-процесами, «модель обладнання», онлайн-послуги, пов'язані з апаратним та програмним забезпеченням.

2. За важливістю для діяльності ІТ-компанії: ключові і другорядні. Багато ІТ-компаній мають декілька бізнес-моделей, деякі з них є ключовими, тобто основними для ІТ-компанії. З плином часу ІТ-компанії змінюють та доповнюють свою ключову бізнес-модель. Другорядні бізнес-моделі дозволяють ІТ-компаніям отримувати додатковий прибуток, який не займає значну частку у структурі загального прибутку.

3. За основною технологією: хардверні, софтверні та сервісні. Хардверні бізнес-моделі орієнтують ІТ-компанії на отримання прибутку головним чином від продажу апаратного забезпечення, софтверні бізнес-моделі – від продажу програмного забезпечення та сервісні бізнес-моделі – від надання ІТ-послуг.

4. За визначенням мережі Інтернет як основного каналу дистрибуції: онлайн та офлайн бізнес-моделі. Для ІТ-компаній з онлайн бізнес-моделлю основним каналом дистрибуції ІТ-продуктів та надання ІТ-послуг для кінцевого споживача є мережа Інтернет. Такі бізнес-моделі мають, зокрема, Google та Salesforce.com. Реальні бізнес-моделі передбачають наявність розвиненої структури дистрибуції без використання мережі Інтернет як основного інструменту для дистрибуції ІТ-продуктів та надання ІТ-послуг (рис. 3)



**Рис. 3** Класифікація бізнес-моделей ТНК на світовому ринку інформаційних технологій  
Примітка. Складено особисто автором.



5. За строком використання: короткострокові, середньострокові та довгострокові. Зважаючи на короткий життєвий цикл більшості продуктивних платформ ІТ-компаній, короткострокові бізнес-моделі – це моделі, які втілюють ІТ-компанії до одного року з метою досягнення певної мети – випуску нового продукту чи виходу на нові ринки. Бізнес-моделі ІТ-компаній, які функціонують від одного до трьох років, є середньостроковими, більше трьох років – довгостроковими.

Висновки. Бізнес-модель ІТ-компанії є результатом взаємодії факторів ендегенного та екзогенного середовища. Зовнішнє середовище бізнес-моделі складають детермінанти мікро- та макросередовища. Детермінанти мікросередовища визначають систему взаємовідносин із споживачами, конкурентами, потенційними конкурентами, у тому числі з виробниками субститутів, з постачальниками та посередниками. Детермінанти макросередовища представлені економічними, політико-правовими, науково-технічними, природничими та соціальними факторами. Детермінанти внутрішнього середовища бізнес-моделі ІТ-компанії є факторами, що формують внутрішню структуру ТНК та включають: технологічну платформу, організаційну структуру, продуктову платформу, фінансову систему, компетенції робочої сили.

Дослідження бізнес-моделей ТНК на світовому ІТ-ринку є вкрай актуальним для України, як для одного з важливих центрів ІТ-аутсорсингу. Використання досвіду провідних ІТ-компаній є надзвичайно вагомим для вітчизняних підприємств, а отже – для розбудови інформаційного суспільства, сприяння розвитку галузі інформаційних технологій в Україні.

### Список використаних джерел

1. Lazonick W. Evolution of the New Economy Business Model / Lazonick W. // *Business and Economic history*. – 2005. – No. 3. – P. 60. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2005/lazonick.pdf>.
2. Weill P. Do Some Business Models Perform Better than the Others? A Study of the 1000 Largest US Firms / P. Weill, T. W. Malone, V. T. D'Urso, G. Herman, S. Woerne // MIT Center for Coordination Science Working Paper. – 2004. – No. 226 (May 6). – P. 39.
3. Jansen W. New Business Models for the Knowledge Economy / W. Jansen, W. Steenbakkers, H. Jägers // – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/New\\_Business\\_Models\\_for\\_the\\_Knowledge\\_Economy\\_Ch2.pdf](http://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/New_Business_Models_for_the_Knowledge_Economy_Ch2.pdf).
4. Rasmussen B. Business-Models and the Theory of the Firm / Rasmussen B. // *Pharmaceutical Industry Project Working Paper Series*. – 2007. – No. 32. – P. 11.
5. Wienclaw R. A. B2B Business Models / Wienclaw R. // *EBSCO Research Starters*. – 2008. – P. 6. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ebscohost.com/uploads/imported/thisTopic-dbTopic-1074.pdf>.
6. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* / [Osterwalder A., Pigneur Y. and others]. - New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. – 278.
7. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель компании: разработка и описание / А. Ю. Сооляттэ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=362>.
8. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация / А. Ю. Сооляттэ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>.
9. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. Е.; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.