

**Шандова Н.В.**,  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
*Херсонський національний технічний університет*

**Ожго М.В.**,  
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,  
*Херсонський національний технічний університет*

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

**Шандова Н.В., Ожго М.В. Маркетингові інструменти дослідження бізнес-моделі компанії.** У статті визначено роль маркетингу в дослідженні бізнес-моделі, поняття якої розкривається через поняття цінності, створюваної й надаваної кінцевому споживачеві. Доведено, що бізнес-модель – це окрема одиниця аналізу, яку можна розглядати як систему, яка складається з компонентів, зв'язків між ними й динамічних процесів усередині, націлених на створення цінності для клієнтів. Застосування бізнес-моделі як одиниці аналізу в дослідженнях успішності діяльності компанії дозволяє зрозуміти процес створення цінності для нового типу споживача, який шукає товари й послуги з цінністю, адекватною його цілям та можливостям. Запропоновано схему аналізу бізнес-моделі компанії, яка складається з послідовного проведення трьох етапів: ідентифікація структури бізнес-моделі, аналіз мережі взаємодії, аналіз результатів взаємодії. Перевага цього підходу в тому, що процес створення, доведення цінності до споживача, одержання доходу сприймається як єдина комплексна дія в контексті мережевої взаємодії компанії і її клієнтів, що дає можливість компанії сфокусуватися на всьому ланцюжку створення цінності.

**Ключові слова:** бізнес-модель, компанія, управління, цінність, взаємодія.

**Шандова Н.В., Ожго М.В. Маркетинговые инструменты исследования бизнес-модели компании.** В статье определена роль маркетинга в исследовании бизнес-модели, сущность которой раскрывается через понятие ценности, создаваемой и предоставляемой конечному потребителю. Доказано, что бизнес-модель – это отдельная единица анализа, которую можно рассматривать как систему, состоящую из компонентов, связей между ними и динамических процессов внутри, нацеленных на создание ценности для клиентов. Применение бизнес-модели как единицы анализа в исследованиях успешности деятельности компании позволяет понять процесс создания ценности для нового типа потребителя, который ищет товары и услуги по ценности, адекватной его целям и возможностям. Предложена схема анализа бизнес-модели компании, которая состоит из последовательного осуществления трех этапов: идентификация структуры бизнес-модели, анализ сети взаимодействия, анализ результатов взаимодействия. Преимущество данного подхода состоит в том, что процессы создания, доведения ценности до потребителя, получения дохода воспринимаются как единое комплексное действие в контексте сетевого взаимодействия компании и ее клиентов, что дает возможность компании сфокусироваться на всей цепочке создания ценности.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, компания, управление, ценность, взаимодействие.

**Shandova N.V., Ozhgo M.V. Marketing tools for researching the business model of companies.** The article defines the role of marketing in the study of the business model, the essence of which is revealed through the concept of value created and provided to the end user. It is proven that a business model is a separate unit of analysis that can be viewed as a system consisting of components, links between them, and dynamic processes within, aimed at creating value for customers. The use of a business model as a unit of analysis in researching the success of a company's activity makes it possible to understand the process of creating value for a new type of consumer who is looking for goods and services at a value appropriate to his goals and capabilities. The article proposed a scheme for analysing the business model of a company, which consists of the sequential implementation of three stages: identification of the structure of the business model, analysis of the interaction network, analysis of the results of the interaction. The advantage of this approach is that the processes of creating, bringing value to the consumer, generating income are perceived as a single integrated action in the context of the network interaction of the company and its customers, this enables the company to focus on the entire value chain.

**Key words:** business-model, company, management, value, interaction.

**Постановка проблеми.** Сьогодні вітчизняне підприємство має короткостроковий характер і, як наслідок, неефективне в довгостроковому періоді. Більшість підприємців не може й не вміє пристосувати свою діяльність під мінливі умови зовнішнього оточення, що приводить лише до організації посереднього

бізнесу й до короткострокової ефективності. Успішний розвиток компаній усе сильніше залежить саме від використовуваної ними бізнес-моделі, тобто «щоб залишатися конкурентоспроможними, фірми повинні

постійно розбудовувати й адаптувати свої бізнес-моделі» [11, с. 274].

Сьогодні актуальною проблемою є відсутність спеціальних методів і моделей для аналізу ситуації й виявлення факторів зміни зовнішнього й внутрішнього середовища компанії, наслідком яких є адаптація стратегічних рішень, що суттєво впливає на діяльність компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Постійним стимулом удосконалювання системи управління компанії є вимога підвищення ефективності діяльності на фоні загострення конкуренції. У загальному випадку формування бізнес-моделі дозволяє вдосконалювати традиційну систему управління компанією.

Теоретичною основою дослідження є концепції бізнес-моделей, розроблені в працях таких учених, як: R. Amit, C. Zott [1], H. Chesbrough [2], J. Magretta [4], A. Osterwalder, Y. Pigneur [6], A. Соолятте [13], D. Teece [9], P. Timmers [10], А. Федоренко [12], П. Шингарьов [14] та ін. Однак у працях дослідників наявні розбіжності в питаннях визначення бізнес-моделі, питаннях, пов'язаних з використанням певних інструментів для аналізу бізнес-моделі, а також можливостями для її вдосконалювання.

Відповідно до багатьох досліджень, бізнес-модель – це концептуальний опис, що пояснює принципи роботи компанії, але перехід на нову модель повинен здійснюватися як керований процес за спеціальною методикою.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – запропонувати інструменти дослідження бізнес-моделі компанії на основі маркетингу взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Формування ефективного бізнесу нині є актуальним як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні. Від того, наскільки адекватним буде підприємницький підхід до ефективного управління, буде залежати сталий розвиток економіки.

Розмаїття умов функціонування підприємств, що різняться за формами власності, профілем, масштабом та іншими ознаками, приводить і до різноманітності їхніх бізнес-моделей.

У трактуванні поняття «бізнес-модель» у закордонній й вітчизняній літературі єдиного визначення «бізнес-модель» не сформувалося, деякі з них наведено в таблиці 1.

Як видно з цих визначень, багато авторів намагаються розширити зміст бізнес-моделі різними поясненнями, ресурсами й процесами, що, на їхню думку, входять до складу бізнес-моделі. Більшість авторів [2; 6; 9; 12] описують визначення бізнес-моделі з позиції створення цінності для клієнтів і одержання організацією прибутку; інші автори [1; 4; 8] відзначають, що це метод ведення бізнесу. У роботах [5; 7; 10] бізнес-модель розглядається як комплексна система дій і взаємин.

Таблиця 1

**Визначення поняття «бізнес-модель»**

Автор	Визначення бізнес-моделі, джерело
R. Amit, C. Zott	Бізнес-модель – ділова модель, яка відображає зміст, структуру й управління; бізнес-модель застосовують для створення цінності використання можливостей підприємницької діяльності [1, с. 511].
H. Chesbrough	Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності й одержання прибутку [2, с. 533].
M. Johnson et al.	Бізнес-модель «складається із чотирьох взаємозалежних елементів, які спільно створюють і доставляють цінність». Елементами є запропонована споживачам цінність, формула одержання прибутку, ключові ресурси, ключові процеси [3]
J. Magretta	Бізнес-модель визначає ділові моделі як історії, які пояснюють, як працюють підприємства [4, с. 4].
D. Mitchell, C. Coles	Бізнес-модель – це комбінація «хто», «що», «коли», «чому», «де», «як» і «скільки» організація використовувала для задоволення потреб своїх клієнтів, кінцевих користувачів і інших зацікавлених осіб (включаючи, але не обмежуючись співробітниками, партнерами, постачальниками, дистриб'юторами, кредиторами, акціонерами й співтовариствами, операціями організації) [5, с. 20].
A. Osterwalder, Y. Pigneur	Бізнес-модель – це логічне обґрунтування того, як компанія створює, доставляє й поглинає цінність (економічну, соціальну і т.д.). [6, с. 18]
A. Slywotzky	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює й розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати самотужки й для яких доведеться залучати сторонніх фахівців, виходить на ринок, створює цінність для споживача й одержує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка являє собою бізнес-модель компанії [7, с. 134].
P. Stähler	Бізнес-модель – це концептуальний опис, що пояснює принципи роботи підприємства. Бізнес-модель роз'ясняє те, як ланки бізнесу сполучаються одне з одним і інтегруються в єдину структуру [8, с. 6].
D. Teece	Сутність бізнес-моделі укладається у визначенні способу, за допомогою якого підприємство поставляє цінність для клієнтів, залучає їх придбати цінність і отримує прибуток [9, с. 173]
P. Timmers	Бізнес-модель являє собою «архітектуру продуктових, сервісних і інформаційних потоків, що включає опис різних учасників бізнесу і їх ролі; опис потенційних вигід для різних учасників бізнесу; опис джерел одержання доходів» [10]
А. Федоренко	Бізнес-модель логічно описує, яким способом організація створює, поставляє клієнтам і здобуває вартість – економічну, соціальну й інші форми вартості [12].
А. Соолятте	У рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, чинна стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток [13, с. 10].
П. Шингарьов	Бізнес-модель – це сукупність зв'язаних і інтегрованих модулів, які описують і відображають внутрішнє й зовнішнє середовище в компанії в рамках єдиної розглянутої системи [14].

Вивчаючи визначення бізнес-моделі, можна відзначити особливу роль маркетингу в дослідженні бізнес-моделі, поняття якої насамперед розкривається через поняття цінності, створеної й надаваної кінцевому споживачеві. Оскільки учасники бізнес-моделі – це комерційні організації, зацікавлені в одержанні прибутку, життєздатність бізнес-моделі залежить прямо від визнання або невизнання споживачем цінності, яка була йому надана. Через це ключову роль у процесі створення цінності відіграє орієнтація учасників бізнес-моделі на інтереси кінцевого споживача, розуміння його потреб, включення його в цей процес, що, у свою чергу, дозволяє формувати стійкі бізнес-моделі. Також, оскільки бізнес-моделі здебільшого містять у собі не окреме підприємство або фірму, а цілий комплекс учасників взаємодії (постачальники, виробники, канали розподілу), виникає необхідність координації дій учасників і приведення їх інтересів відповідно до інтересів кінцевого споживача. Це найчастіше дозволяє суттєво збільшити цінність, створювану в межах ланцюжка.

Вивчення наукової літератури показує, що застосування бізнес-моделей у дослідженнях організацій дозволяє використовувати новий, нетрадиційний рівень аналізу (крім галузі, організації, мережі і т.д.), тому що межі бізнес-моделі простираються набагато ширше й включають мережі, взаємодію із зацікавленими сторонами, відносини із клієнтами, постачальниками тощо. Також вивчення бізнес-моделей показує не тільки те, що компанії виробляють, щоб задовольнити потреби певного ринку, але і як вони це роблять. Під час розгляду бізнес-моделі аналізують операційну діяльність, яка допомагає зрозуміти логіку побудови й функціонування бізнесу, його архітектуру, що відображає стратегічні рішення. При цьому під час формування бізнес-моделі увага акцентується як на процесі створення цінності, так і на процесі одержання

прибутку. Таким чином, можна зробити висновок, що бізнес-модель – це окрема одиниця аналізу, яку можна розглядати як систему, яка складається з компонентів, зв'язків між ними й динамічних процесів усередині, націлених на створення цінності для клієнтів.

Застосування бізнес-моделі як одиниці аналізу в дослідженнях успішності діяльності компанії отримує усе більш широке застосування у зв'язку з тим, що дозволяє зрозуміти процес створення цінності для нового типу споживача, який шукає товари й послуги з цінністю, адекватною його цілям та можливостям, і є найбільш складним та суперечливим [15, с. 111].

Як було зазначено вище, основними компонентами бізнес-моделі є: створення цінності й пропозиція її споживачеві; доведення створеної цінності до споживача; одержання доходу від виробленої цінності. У силу того, що важливість споживача підкреслюється в багатьох дослідженнях, необхідно враховувати, що трансформація задоволеності споживача в його готовність здійснювати наступні покупки, пред'являючи попит і беручи участь у ланцюжку взаємодії на ринку, буде впливати на зміни бізнес-моделі компанії. Тобто кінцевий споживач шляхом участі в процесі тестування нових продуктів, послуг, пред'являючи власні переваги, створює передумови до зміни бізнес-моделі компанії, що підштовхує компанію до пошуку нових форм і можливостей взаємодії.

У межах цих висновків пропонується схема аналізу бізнес-моделі компанії, яка складається з послідовного проведення трьох етапів (рис. 1).

На першому етапі здійснюється ідентифікація структури бізнес-моделі компанії за допомогою визначення сукупності клієнтів компанії, які беруть участь у процесі створення й розподілу цінності, а також одержання доходу від своєї діяльності. У процесі аналізу визначаються всі учасники взаємодії, їхня роль у лан-

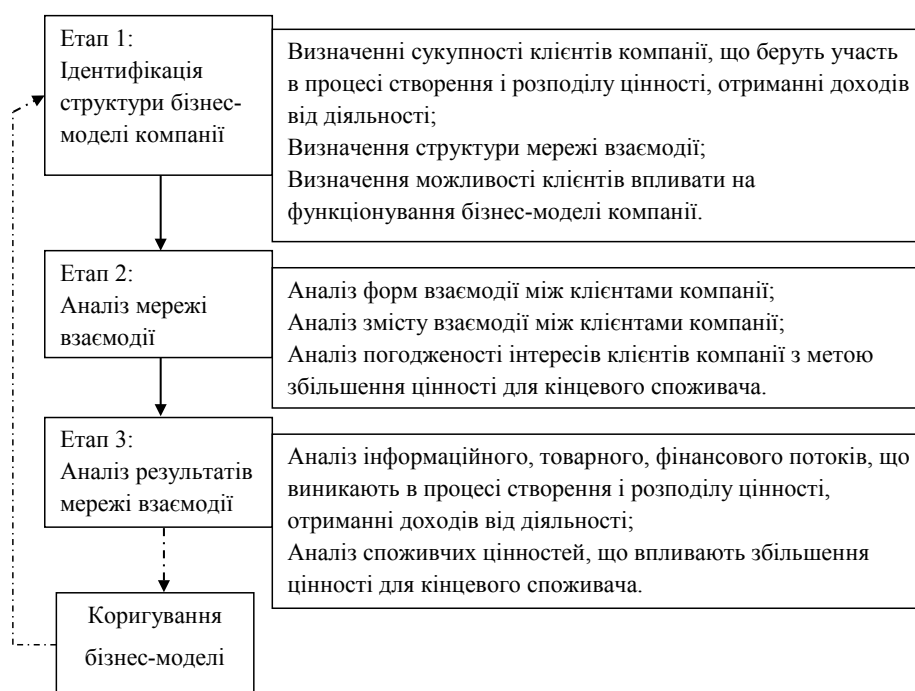


Рис. 1. Етапи аналізу бізнес-моделі компанії

Джерело: розроблено авторами

цюжку створення цінності для кінцевого споживача, а також їхня можливість впливати на функціонування бізнес-моделі особливими повноваженнями (наприклад, на ринку автотранспорту страхові компанії за допомогою взаємодії з банками й органами державного регулювання, не взаємодіючи прямо з виробниками автотранспорту, впливають на систему безпеки під час експлуатації автотранспорту і є ініціаторами розроблення всіляких технічних засобів).

На другому етапі проводиться аналіз взаємодії між клієнтами компанії, визначаються форми й зміст взаємодії (контракти, договори різної форми, що укладаються між учасниками, інструменти мотивації сторін і т.д.), а також погодженість і способи усунення конфліктів інтересів під час створення цінності для кінцевого споживача.

На третьому етапі здійснюється аналіз результатів взаємодії клієнтів компанії під час створення й розподілу цінності, одержання доходу. Об'єктом аналізу є інформаційні, товарні й фінансові потоки, що виникають під час створення й розподілу цінності. Також додатково пропонується розглядати й зміну переваг споживачів, які формують кінцеву цінність.

Цикл аналізу завершується коригуванням власне бізнес-моделі компанії.

Перевага цього підходу в тому, що процес створення, доведення цінності до споживача, а також одержання доходу сприймається як єдина комплексна дія в контексті мережевої взаємодії компанії і її клієнтів. Це дає можливість компанії сфокусуватися не на окремі

фірмі й партнерах, з якими вона безпосередньо взаємодіє, а на всьому ланцюжку створення цінності, тому що від кожного учасника залежить цілісність ланцюжка й та величина цінності, яка в підсумку буде отримана кінцевим споживачем.

**Висновки.** Бізнес-модель є результатом діяльності компанії, що відображає в ній свої уявлення про можливість й засоби одержання прибутку. За грамотного підходу компанія враховує багато факторів: кон'юнктуру ринку, особливості економічної, фінансової, соціальної політики держави, технологічні, структурні особливості галузі, об'ємні й тимчасові характеристики власних цілей, досвід діяльності інших компаній. Сформований вихідний варіант бізнес-моделі містить інформацію про такі елементи, як мережі, зацікавлені сторони, клієнти, постачальники тощо, зв'язки між ними, динамічні процеси усередині. Використовуючи основні принципи маркетингу взаємин, бізнес-модель націлена на створення цінності для клієнтів і одержання прибутку.

Внаслідок динамічності середовища, зміни цілей і можливостей компанії бізнес-модель не може залишатися незмінною. Перехід на нову модель діяльності компанії повинен проводитися як керований процес за спеціальною методикою, що забезпечує досягнення цільового результату, і стає можливим за проведення аналізу бізнес-моделі, метою якого є фокусування уваги компанії на всьому ланцюжку створення цінності, тому що від кожного учасника залежить цілісність ланцюжка й та величина цінності, яка в підсумку буде отримана кінцевим споживачем.

#### Список використаних джерел:

1. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 479–724.
2. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, № 3. P. 529–555.
3. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard business review*. 2008. Vol. 86, № 12. P. 57–68.
4. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, № 5. P. 3–8.
5. Mitchell D., Coles C. Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*. 2004. Vol. 25, Issue: 1. P. 16–26.
6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Published by John Wiley & Sons, Inc.: USA, New Jersey. 2010. 282 p.
7. Slywotzky A. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston (MA): Harvard Business Review Press. 1996. 327 p.
8. Stähler P. Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing. *International. Workshop on Business Models*. Lausanne, Switzerland. 2002. 52 p.
9. Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43. P. 172–194.
10. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronic Markets*. 1998. № 8. P. 3–8.
11. Wirtz B., Schilke O., Ullrich S. Strategic development of business models. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 272–290.
12. Федоренко А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия. Консалтинговая компания «SOCIUM». URL: <http://socium.com.ua/2011/02/business-strategy-vs-business-model/#more-1190>.
13. Сооляттэ А. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций. *Менеджмент инноваций*. 2010. № 01(09). С. 6–15.
14. Шингарев А. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>.
15. Шандова Н.В., Шульга М.О. Дослідження складників маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 5(48). С. 110–114.