

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

BUSINESS MODELS OF MODERN ENTERPRISES: CONCEPT, TYPES, FOREIGN EXPERIENCE

У статті досліджено економічну сутність поняття «бізнес-модель» підприємства. Проведено узагальнення щодо трактування поняття «бізнес-модель» різними вченими. Розглянуто підходи до визначення поняття та виокремлення структурних елементів. Також було досліджено класифікацію бізнес-моделей та підходи до їх формування. Представлено вплив інноваційного процесу, як основи моделювання розвитку підприємства. Розглянуто процес управління бізнес-моделлю підприємства. Узагальнено досвід зарубіжних підприємств, у використанні та покращенні бізнес-моделей. У роботі представлено аналіз побудови бізнес-моделей провідних світових компаній та проведено їх порівняння. Запропоновано та оцінено ефективність впровадження заходів для побудови бізнес-моделей на основі діючих на сьогоднішній день організацій. Створено рекомендації щодо формування бізнес-моделей українських підприємств на основі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-моделювання, стратегія підприємства, стійкий розвиток.

В статті досліджено економічну сутність поняття «бізнес-модель» підприємства. Проведено обобщение относительно трактовки понятия «бизнес-модель» различными учеными. Рассмотрены подходы к определению понятия и выделение структурных элементов. Также было исследовано классификацию бизнес-моделей и подходы к их формированию. Представлено влияние инновационного процесса, как основы моделирования развития предприятия. Рассмотрен процесс управления бизнес-моделью предприятия. Обобщен опыт зарубежных предприятий, в использовании и улучшении бизнес-моделей. В работе представлен анализ построения бизнес-моделей ведущих мировых компаний и проведено их сравнение. Предложена и оценена эффективность внедрения мероприятий для построения бизнес-модели на основе действующих на сегодняшний день организаций. Созданы рекомендации по формированию бизнес-моделей украинских предприятий на основе зарубежного опыта.

Ключевые слова: бизнес-модель, бизнес-моделирование, стратегия предприятия, устойчивое развитие.

УДК 338.45

Касич А.О.

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну

Рафальська І.В.

студентка
Київський національний університет технологій та дизайну

The institutional basis of the economy is important for the development of the business environment. The transition to the market to this day has not only ensured the formation of enterprises competitive in the global context, but also the emergence of a sustainable development trajectory in Ukraine. Accordingly, the search for effective business models is important, especially in the context of ensuring a high level of management efficiency, which should be the basis for studying foreign experience. Foreign companies see the foundation of their competitiveness as forming and improving business models as one of the most effective means of implementing the principles of innovation development. The study of business models and approaches to business modeling allows you to identify the strengths and weaknesses of modern enterprises, identify gaps in their activities, and determine the relationship between management decisions and sustainability. In today's environment, more and more companies are constantly searching for effective business models, which will enable them to enhance their competitive advantage and sustainability. Accordingly, this issue is relevant and requires modern research both in the theoretical and practical aspects. The article explores the economic essence of the concept "business model" of the enterprise. The generalization of the concept "business model" by different scientists. To consider the approaches to the definition of the concept and the isolation of structural elements.

To explore the classification of business models and approaches to their formation. To provide the influence of the innovation process as the basis for modeling the development of the enterprise. To consider the process of managing the business model of the enterprise. To summarize the experience of foreign companies in general, use and improvement of business models. The paper presents an analysis of construction of business models of leading world companies and compares them. To propose and evaluate the effectiveness of implementing measures for constructing a business model based on existing organizations. Were created the recommendations on the formation of business models of Ukrainian enterprises based on foreign experience.

Key words: business model, business modeling, enterprise strategy, sustainable development.

Постановка проблеми. Інституційна основа економіки має важливе значення для розвитку бізнес-середовища. В Україні перехід до ринку до цього часу не забезпечив не лише формування конкурентоспроможних у глобальному контексті підприємств, а й виходу на траєкторію стійкого розвитку. Відповідно питання пошуку ефективних бізнес-моделей має важливе значення, особливо в контексті забезпечення високої ефективності управління, основою чого має стати вивчення зарубіжного досвіду. Зарубіжні підприємства основу забезпечення своєї конкурентоспроможності вбачають у формуванні та удосконаленні бізнес-моделей, як одного із дієвих засобів впровадження принципів інноваційного розвитку. Вивчення бізнес-моделей та підходів до бізнес-моделювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони сучасних підприємств, визначити прогалини у їх діяльності, визначити співвідношення між управлінськими рішеннями та стійкістю розвитку.

У сучасних умовах все більша кількість підприємств здійснюють постійних пошук ефективних бізнес-моделей, використання яких дасть можливість посилити конкурентні переваги та стійкість розвитку. Відповідно дане питання є актуальним та потребує сучасних досліджень як в теоретичному аспекті, так і практичному.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання еволюції та класифікації бізнес-моделей підприємств досліджувалися значною кількістю українських та зарубіжних вчених. Так, Котельніков В.Ю. [1] в своїй роботі досліджував вплив інновацій на формування бізнес-моделей підприємств та їх здатність до швидкої трансформації у нові під впливом постійних змін в економічному середовищі. Сливоцький А. [6] займався дослідженням в сфері стратегічного менеджменту та пошуком нових підходів до розвитку організації. У праці Скриль В.В. [7] було описано основні підходи до класифікації та еволюції бізнес-процесів. Мельникова О.В. [3; 4] описувала можливість стійкого розвитку організації за рахунок цільової орієнтації бізнес-моделі на інновації. Також питанням формування та розвитку бізнес-моделей займалися такі вчені, як Кривов'язюк І.В. [2], Руст А.М. [5], Остервальдер О., Пінье І. [18] та інші. Перераховані праці можна вважати теоретичною основою розвитку науки менеджменту щодо удосконалення бізнес-форм сучасних підприємств, однак пошук продовжується, а тому дослідження окреслених питань є актуальним.

Мета статті полягає у синтезі сучасного бачення поняття «бізнес-модель», структуру та

фактори її розвитку, також визначити підходи до бізнес-моделювання та їх роль для подальшого розвитку українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. В середині ХХ століття в науковій літературі вперше з'явилось поняття «бізнес-модель», а з часом бізнес-моделювання виокремилось як окремий напрям у розвитку теорії менеджменту.

Для забезпечення глибокого дослідження процесів розвитку бізнес-моделей підприємства доцільно: вивчити економічну сутність поняття «бізнес-модель», розглянути підходи до виокремлення елементів, дослідити види бізнес-моделей, узагальнити досвід зарубіжних підприємств, які використовують ті чи інші бізнес-моделі;

На сьогоднішній день безліч науковців та дослідників протягом багатьох років не можуть дійти згоди у трактуванні даного поняття. Гарвардська школа бізнесу стверджує, що: «бізнес-модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку» [4]. Визначення бізнес-моделі різними вченими представлено в таблиці 1.

Таким чином бізнес-моделювання це процес постійного удосконалення конструкції всіх внутрішніх підсистем та бізнес-процесів підприємства у відповідності з вимогами, викликами та загрозами зовнішнього динамічного середовища.

Дослідження поняття «бізнес-модель» є дуже важливим, оскільки дозволяє не лише встановити змістовні характеристики, які відображають природу бізнес-моделювання та його функціональне призначення, а й визначити основні підходи до їх формування, що є важливим для імплементації концепції бізнес-моделей у практику сучасних підприємств. Найчастіше у процесі вивчення бізнес-моделей використовуються такі основні підходи:

перший підхід – бізнес-модель розглядається як логіка та спосіб функціонування стратегічно-орієнтованого підприємства; за допомогою стратегії підприємство конкурує на ринку, а тактика є втіленням і стратегії. Таким чином бізнес-модель є проміжною ланкою між стратегією та тактикою, тобто це створене внутрішнє середовище підприємства, яке забезпечує трансформацію стратегії у тактику [9];

другий підхід характеризує розвиток підприємств як процес удосконалення всіх внутрішніх підсистем, функціональних зон та бізнес-процесів відповідно до стадій життєвого циклу. Концепція життєвого циклу у повній мірі стосується бізнес-моделей, оскільки з розвитком підприємства

Трактування терміну «бізнес-модель» у науковій літературі

| Автор | Зміст визначення | Сутнісна характеристика |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кривов'язюк І.В. | Бізнес-модель – опис існуючої на підприємстві ситуації відносно змін бізнес середовища за допомогою системи індикаторів чи процесів, що дозволяє уточнити зміст самого процесу та перспективи розвитку підприємства [2]. | Визначення перспектив розвитку підприємства на основі узгодження внутрішніх змін із зовнішніми вимогами. |
| Kim C.W., Mauborgne, R. | Бізнес-модель – це крива, яка відображає, як компанія задовольнить потреби споживача за різними критеріями [16]. | Орієнтація на потреби споживачів. |
| Руст А.М. | Бізнес-модель – це опис принципів, способів, процесів, ресурсів створення та доведення цінності підприємства до споживача [5]. | |
| Остервальдер О. | Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнес-логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків [18]. | Концептуальна основа ведення бізнесу |
| Хамел Г. | Бізнес-модель – це просто концепція бізнесу, що реалізується на практиці [13]. | |
| Чесбро Г. | Бізнес-модель – це метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку [10]. | Цільова орієнтація для створення цінності та отримання прибутку. |
| Котельніков В.Ю. | Бізнес-модель – це сукупність способів та правил ведення бізнесу в організації, що лежать в основі її стратегії, та критеріїв визначення бізнес-показників [1]. | Визначає зміст та способи реалізації стратегії підприємства. |
| Зотт К. | Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [20]. | |
| Расмусен Б. | Бізнес-модель – опис основних активів, як фізичних, так і нематеріальних, таких як інтелектуальна власність, структура управління та управління. Вона складається як з представлення інформації про те, як працює бізнес, і як він отримує прибуток[19]. | Комбінація всіх внутрішніх елементів та підсистем. |

Джерело: узагальнено автором

відбувається зміна і бізнес-моделей. З іншого боку, розуміння логіки впливу бізнес-моделей на зміну стадій життєвого циклу дозволить підвищити стійкість та збалансованість розвитку підприємства [14].

Наступне важливе питання це склад елементів та внутрішня структура бізнес-моделі підприємства. Оскільки уніфікований підхід до конструювання бізнес-моделей є неможливим слід дослідити варіантність виокремлення складових елементів (таблиця 2).

Варіантність підходів до розуміння сутності та складу елементів бізнес-моделей свідчить про важливість формування комплексного уявлення про життєздатність підприємства. Моніторинг стану бізнес-моделей дозволяє виявити, описати існуючі та запропонувати нові бізнес-процеси, ефективно організувати їх взаємозв'язок та реалізацію задля забезпечення постійного розвитку підприємства.

Враховуючи той факт, що бізнес-моделі є формою реагування підприємства на зовнішні їх розробка передбачає, перш за все, визначення певного сегменту ринку, створення цінності для споживачів даного сегменту, задоволення їх потреб, формування каналів збуту, якими споживач отримує бажане та активи, які використовують

підприємством для створення соціальної, споживчої та економічної цінності.

Важливими характеристиками бізнес-моделей також є ефективність, гнучкість та інноваційна орієнтованість. При цьому слід зазначити, що ефективність бізнес-моделей забезпечується за рахунок постійного розвитку внутрішніх можливостей підприємства, узгодженості роботи та оптимізації побудови основних елементів. В сучасних умовах основною метою бізнес-моделювання є забезпечення прибуткового та стійкого розвитку підприємства.

В ході динамічного розвитку зовнішнього ринку та загострення конкурентних умов існуюча бізнес-модель одного підприємства має постійний тиск з боку тих бізнес-моделей, що використовуються конкурентами. Відповідно важливим завданням сучасного менеджменту є розробка гнучкої бізнес-моделі, яка б змогла швидко реагувати та перебудувати бізнес-процеси підприємства у відповідь на швидкі зміни економічного середовища. Комплексна бізнес-модель підприємства повинна бути орієнтована на інноваційний розвиток. Стійкий розвиток залежить не тільки від великих ідей, а і від вміння створити та постійно вдосконалювати бізнес-модель. На сьогоднішній день інновації орієнтовані не на створення продукції та технологій, а

Підходи до конструювання бізнес-моделей підприємства

| № | Модель (автори) | Елементи | Складові |
|----|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Модель Бостонської консультативної групи [17] | – пропозиція цінності | цільовий сегмент пропонована продукція або послуга модель доходів |
| | | – операційна модель | Ланцюжок цінностей Модель витрат Організація (архітектура-бізнес-системи) |
| 2. | Модель Бізнес-школи Гарвардського університету [15] | – пропозиція клієнтам цінності (CVP). | здатність компанії знаходити та створювати цінність. |
| | | – модель прибутку – план створення цінності для себе | – модель доходів; – структура витрат; – модель маржі; – швидкість обороту ресурсів. |
| | | – ключові ресурси – активи, які забезпечують пропонування цінності | – люди, технології, продукти, засоби, обладнання, канали та бренд. |
| | | – ключові процеси – операційні та управлінські процеси, які дозволяють їм забезпечувати цінність | – підготовка кадрів, виробництво, створення бюджету, планування, продаж і обслуговування. Ключові процеси також включають правила компанії, показники та норми. |
| 3. | Модель консалтингового центру IBM [11] | Компонентна бізнес-модель дозволяє орга-нізації розширюватися і розвиватися, знижуючи ризики, підвищуючи продуктивність, контролюючи витрати і покращуючи ефективність капіталу та фінансову передбачуваність. | Бізнес-компоненти потребують: – бізнес мети; – ресурсів, людей, знань, активів; – система управління; – отримання та надання бізнес-послуг. |

Джерело: складено авторами за даними

на створення безпосередньо самої бізнес-моделі. Така бізнес-модель перетворює інновації в економічну цінність для бізнесу, вона детально описує, як підприємство отримує кошти шляхом чіткого визначення його місця в створенні цінності.

Таким чином побудова бізнес-моделей повинна відбуватись на основі інтегрованого стратегічно-орієнтованого підходу, який передбачає відповідність цілей організації до її зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективного функціонування бізнес-процесів та їх взаємодію.

Наступне важливе питання, яке дозволяє дослідити природу бізнес-моделювання, є класифікація бізнес-моделей. Основні існуючі підходи до класифікації бізнес-моделей, викладені вченими Горєвою Є.С., Хайрулліною М.В. в праці [12]. Існує декілька основних ознак: відповідно до фундаментальних бізнес-концепцій, відповідно до організаційної структури, з орієнтацією на клієнта, базуючись на системі виробництва, у залежності від обсягу інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі, інші.

Відповідно до того, які цілі діяльності ставить перед собою підприємство, з'являються різні види бізнес-моделей. В залежності від напряму розвитку підприємства виникають бізнес-моделі «від виробника» та «від клієнта».

Поява нових технологій виробництва та моделей управління обумовили появу нових бізнес-моделей «від виробництва». Дана модель означає, що діяльність підприємства здійснюється за вже існуючою традиційною моделлю, але відбувається постійний пошук нових виробничих напрямів, шляхів збуту продукції чи послуги, що виробляється. Згодом виникла потреба у створенні бізнес-моделі, яка б дозволила досягти підприємству конкурентних переваг у виготовленні якісної продукції при мінімальних витратах на виробництво, при наявності швидких та якісних бізнес-процесів. Саме тоді, з'явилась модель «від клієнта», що передбачає виготовлення того товару, який потребує споживач, відповідно до його потреб. Дану модель доцільно використовувати лише в тому випадку, коли підприємство здатне створити гнучку систему, яка буде швидко реагувати на зміну потреб споживачів, появи нових технологій та тенденцій.

Отже, можна стверджувати, що **бізнес-модель** – це узагальнена форма представлення складових елементів внутрішнього середовища підприємства, взаємодії між ними, а також рівня їх адаптації до вимог зовнішнього середовища, в результаті чого створюється цінність для споживача у вигляді товарів, робіт, послуг та економічна цінність на ринку.

Важливою складовою даного дослідження також є узагальнення досвіду застосування концепції бізнес-моделей у практиці міжнародних компаній, у даному випадку розглянемо бізнес-моделі трьох великих автомобілебудівних компаній **General Motors**, **Toyota Motor Corporation** та **Volkswagen AG**. Характерні риси бізнес-моделей, які використовуються перерахованими компаніями, наведено в табл. 3.

Головним завданням сучасного етапу розвитку **General Motors** є відновлення себе як бренду США. Реалізація цих амбіцій значною мірою залежить від вибору ефективної бізнес-моделі. Основними елементами сучасної бізнес-моделі компанії є: стійка орієнтація на пропонування транспортних засобів споживачам, які задовольняють їх потреби; оптимізація виробництва та забезпечення економічного функціонування компанії; дослідження та розробки передових технологій, для зменшення залежності від нафти, покращити економію палива та знизити рівень викидів продукції та підприємства;

Основними факторами, які визначають переваги транспортних засобів на ринках, і які General Motors взяли за основу, є загальний дизайн автомобіля, ціна, якість, доступні варіанти, безпека, надійність, економія палива та функціональність. Лідерство ринку в окремих країнах, широко варіюється, але претензії на глобальне лідерство вимагає лідерства за усіма складовими.

Toyota Motor Corporation – японська автомобільна компанія, одна з найбільших корпорацій світу, яка визначає не лише тенденції у розвитку технологій та виробництва, а й суспільства, що підтверджується у тому числі філософією компанії.

Бізнес-модель цієї компанії базується на підтримці балансу між зростанням економічної ефективності та надійності при використанні ресурсів управління, для створення нової цінності. Toyota дотримується принципів наступності та стратегічної орієнтації, які знайшли втілення у концепції «дерева», яке зростає та зміцнюється додаючи нові «кільця», тобто компанія орієнтується на постійне удосконалення. Серед ринкових цінностей, над створенням яких працює компанія: безпека та душевний спокій для споживачів, екологічна стійкість для середовища та *Waku-doki* (збудження і радість, що вас надихають) для суспільства.

На сучасному етапі ключовими «стовпами» та напрямками розвитку бізнес-моделі Toyota є:

повага до людей – компанія поважає інших, докладає всіх зусиль, щоб зрозуміти один одного, взяти на себе відповідальність і зробити все можливе, щоб побудувати взаємну довіру. Важливою складовою поваги до людей є стимулювання особистого та професійного розвитку на основі всіх можливостей, що і дозволяє максимізувати індивідуальні та командні показники;

постійне удосконалення, що базується на: формуванні довгострокового бачення викликів; використанні системи Kaizen, спрямованої на стимулювання творчості, вдосконалення бізнес-операцій, інновації та еволюцію; філософії *genchi genbutsu* – постійному зверненні до джерел (витоків), щоб знайти основу для прийняття правильних рішень, пошуку консенсусу та забезпечення максимального швидкого досягнення цілей.

Бізнес-модель **Volkswagen AG** націлена на стійкий розвиток компанії та на прагнення світового лідерства на довгостроковій основі. Одним з головних елементів даної бізнес-моделі є зацікавлені споживачі. Компанія прагне створити для споживачів максимальну цінність та перевершити їх очікування за рахунок створення програм лояльності, підвищення якості продукції та покращення сервісу.

Кваліфіковані та віддані співробітники є одним з ключів до стійкого успіху та одним з елементів бізнес-моделі. Компанія як стратегічну розглядає ціль стати найкращим роботодавцем, що свідчить про важливість соціальної складової у бізнес-моделі. Ключовими моментами є підвищення задоволеності працівників, мотивування за допомогою сучасного та комфортного робочого середовища, перспективної організації роботи та професійних перспектив.

Наступним ключовим елементом є безпека для довкілля та максимальна безпека продукції для клієнта, яку компанія забезпечує шляхом зниження викидів вуглецю та зниження викидів інших забруднюючих речовин., дотримання законів і нормативних актів, створення безпечних процесів і відкрита робота з помилками, щоб їх уникнути або виправити в майбутньому.

Конкурентна рентабельність. Інвестори, як власники акцій, очікують адекватних дивідендів і тривалого збільшення вартості своїх акцій. Вони створюють свої інвестиції, з метою зростання прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності.

Отже, дослідивши зарубіжний досвід побудови бізнес-моделі провідними компаніями світу, можна створити рекомендації щодо формування бізнес-моделі українських підприємств. По-перше, це найкраще обслуговування клієнтів, шляхом створення гнучкої та зручної системи, яка б цілком задовольняла та швидко підлаштовувалась під їхні мінливі потреби, можливо навіть розроблена з самими клієнтами, відповідно до побажань споживачів.

Також доцільним буде аналіз та поєднання декількох бізнес-моделей зарубіжних компаній, що допоможе українським фахівцям на реальних прикладах побачити переваги та недоліки кожної з моделей і як вони вписуються у власні конкретні випадки.

Успіх у перевазі однієї бізнес-моделі над іншою частково залежатиме від того, наскільки добре розуміють компанії потреби клієнтів. Не всі клієнти готові платити за підписку, і не всі вони будуть

Таблиця 3

Характеристики бізнес-моделей глобальних лідерів автоіндустрії

| Характеристики | General Motors | Toyota Motor | Volkswagen AG |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Філософія | Повернемо довіру | Сприяття створенню більш заможного суспільства і завоювати довіру зацікавлених сторін як хорошого корпоративного громадянина. | Ми переглядаємо мобільність. Якість і пристрасть – основа роботи компанії. |
| Стратегія | Конструювання, виробництво та продаж найкращих у світі автомобілів | Будівництво високо енергоефективного мобільного суспільства майбутнього. | TOGETHER – Strategy 2025. Дванадцять марок з індивідуальними особливостями і спільною метою: мобільність. Для всіх, у всьому світі. |
| Складові стратегії | 1. Дизайн (фокусування на декількох брендах, використання глобальних ресурсів). 2. Оптимізація глобальних результатів. 3. Продажі (максимізація доходів) 4. Реінвестиції у розвиток продукції та технологій. | 1. Створення та використання інформаційної платформи великих даних про зміни бізнес-середовища. 2. Співпраця з партнерами в різних галузях та ІТ-компаніях для створення нових послуг мобільності. | 1. Індивідуальні мобільні рішення для наших клієнтів. 2. Обслуговування різноманітних потреб наших клієнтів з портфелем сильних брендів. 3. Відповідальність за навколишнє середовище, безпеку та соціальні питання. |
| Економічні цілі | Цільова орієнтація на глобальне лідерство | Виробництво все кращих автомобілів | Глобальний провідний постачальник сталого мобільності. |
| Елементи бізнес-моделі | 1. Оптимізація бренд-стратегії. 2. Стати роботодавцем, якого обирає майбутній працівник та підвищити якість життя в компанії 3. Максимізація переваг експлуатації об'єктів організації в екологічному та соціальному плані | 1. Удосконалення структури бізнесу. 2. Розвиток людських ресурсів. 3. Активізація досліджень. 4. Створення цінностей. | 1. Трансформація бізнес-процесів 2. Знаходження нових рішень щодо мобільності. 3. Безпека фінансування. 4. Посилення ролі інновацій (створення організації 4.0) |

Джерело: складено авторами за даними [21-23]

брати участь у краудфандинг-кампанії (фінансування громадою).

Особливістю бізнес-моделі Volkswagen AG є поєднання 12 відомих на світовому ринку брендів, які характеризуються певними відмінностями життєвого циклу, прибутковості, тощо. Тому, бізнес-модель Volkswagen AG – це поєднання загальних для всіх бізнес-одниць принципів та елементів, а також врахування характеристик окремих брендів. Серед ключових блоків бізнес-моделі Volkswagen AG слід виокремити: всебічне перетворення основного автомобілебудівного бізнесу за рахунок чіткого позиціонування кожного бренду, розробки успішного портфеля брендів, уніфікації використання технологічних рішень, тощо; знаходження нових можливостей для забезпечення мобільності управлінських рішень та інтелектуальної мобільності; забезпечення належного фінансування інвестицій, що потребує поліпшення операційних результатів, оптимізації бізнес-портфеля та інтеграції фінансових стратегій та планування; зміцнення інноваційного потенціалу Групи та посилення ролі інновацій (здійснення цифрової

трансформації та створення організації 4.0, що передбачає цифрове перетворення всіх сфер: виробництва, логістики, продаж, тощо).

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-моделей, як основної форми конструювання внутрішнього середовища підприємства у співвідношенні з вимогами зовнішнього, дозволяє підкреслити важливість імплементації цих напрацювань у менеджмент українських підприємств, оскільки використовувані бізнес-моделі виявилися неефективними та не забезпечили стійкого розвитку у багатьох випадках.

Бізнес-модель як концепція дозволяє визначати перспективні цільові завдання розвитку підприємства у відповідності з тенденціями зміни зовнішнього середовища, що наближує її до поняття «стратегія». З іншого боку, бізнес-модель – це інтегративна форма врахування особливостей функціонування всіх внутрішніх підсистем та ресурсів підприємства, що дозволяє у порівнянні з іншими бізнес-моделями сформувати загальне бачення закономірностей еволюції підприємства, що є більш важливим для

Конструювання бізнес-моделі дозволяє підприємству визначити базисні елементи та драйвери успішної діяльності, співставити їх характеристики з підприємствами-конкурентами та підвищити ефективність та стійкість розвитку за рахунок забезпечення інтегративної взаємодії всіх ключових підсистем.

Подальших досліджень потребують питання розробки методичного забезпечення моніторингу стану та результативності використання бізнес-моделей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями : Учебник. Москва : ЭКСМО, 2007. 96 с.
2. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава : науково-практичний журнал*. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2013. № 11. С. 23–28.
3. Мельникова Е.В., Ханагян Л.М. О показателях устойчивости бизнес-модели. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 9(33). Ч. 2. / Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. Луцьк, 2012. С. 385–394.
4. Мельникова Е.В., Безруких Ю.А. Устойчивость бизнес-модели в управлении промышленным предприятием. *Економіка и менеджмент систем управления*. 2017. № 2.2(24). С. 216–222.
5. Руст А.М., Суязов В.Н. Бизнес-модель инновационного развития предприятия. *Вестник Саратовского государственного технического университета*. 2010. № 1. Том 4. С. 252–257.
6. Сливоцький, Адріан. Нові методи стратегічного мислення. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2002. 41 с.: іл. Інавгураційна лекція Почесного професора НаУКМА, 1 вересня 2001 р.
7. Скриль В.В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. Випуск № 7. 2016. С. 490–497.
8. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. пер. с англ. В.Н. Егорова. Москва : Поколение, 2007. 336 с.
9. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and to Tactics. Harvard Business School. 2009.
10. Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
11. Component business models. Making specialization real. IBM Business Consulting Services. 2005. 16 p.
12. Gorevaya E., Khayrullina M. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, no. 27, 2015, pp. 344–350.
13. Hamel, G. (Leading the revolution. – SPb: BestBusinessBooks. 2007. 368 p.
14. Jabłoński A., Jabłoński M. Research on Business Models in their Life Cycle. *Sustainability*, 8. 2016. 430 p.
15. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. 2008.
16. Kim, C.W., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. 2005.
17. Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. Business Model Innovation The Boston Consulting Group. 2009.
18. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p.
19. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. 2007.
20. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. № 43(2/3). 2010, p. 216–226.
21. Official site Toyota Motor. URL: <http://www.toyota-global.com>
22. Official site Volkswagen AG. URL: <https://www.volkswagenag.com>
23. Official site General Motors Company. URL: <https://www.gm.com>