

УДК 330.341.1

І. В. Мовчаненко,  
аспірант, Дніпровський Національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро

DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.39

# БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: СУТНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА

I. Movchanenko,  
graduate student, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

BUSINESS MODEL: ESSENCE AND INNOVATION COMPOSITION

**У сучасному ринковому середовищі, характерними рисами якого є швидкі зміни і гіпер конкуренція, перед кожним підприємством постає складне завдання формування прибуткової та стійкої моделі бізнесу. В динамічних умовах зовнішнього ринку поточна бізнес-модель фірми постійно є об'єктом атак з боку нових бізнес-моделей конкурентів. Тому все більш очевидним стає факт, що тривалість життєвого циклу бізнес-моделі скорочується. Підприємство повинно безперервно контролювати стратегічні точки змін у галузі та оновлювати свою бізнес-модель для забезпечення стійкого та ефективного розвитку. Як показує досвід функціонування зарубіжних та деяких вітчизняних компаній, стабільне зростання та успіх у бізнесі залежать від уміння створювати і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель. Підприємствам необхідно застосовувати венчурну ринкову технологію ведення бізнесу, що в літературі прийнято називати концепцією "інтелектуального лідерства". Таким чином, сучасна бізнес-модель є такою конструкцією, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів.**

**In today's market environment, characterized by rapid changes and hyper competition, each company faces a difficult task of generating a profitable and sustainable business model. In the dynamic conditions of the external market, the current business model of the firm is constantly the object of attacks from new business models of competitors. Therefore, it becomes increasingly apparent that the life cycle of a business model is diminishing. An enterprise must continuously monitor strategic developments in the industry and update its business model to ensure sustainable and efficient development. As the experience of functioning of foreign and some domestic companies shows, stable growth and success in business depend on the ability to create and continuously improve their own business model. Enterprises need to apply the venture market technology of doing business, which in the literature is called the concept of "intellectual leadership". Thus, the modern business model is a design that transforms innovative technologies into economic benefits for the enterprise and high consumer value for customers. At the heart of business management is the development of a strategy, its adaptation to the specifics of the company and its implementation. The company's strategy is a comprehensive management plan that should strengthen the company's position in the market and ensure coordination of efforts, attraction and satisfaction of consumers, successful competition and achievement of global goals. The process of developing a strategy is based on a thorough study of all possible directions of development and activity and consists in choosing a general direction, developed markets, served needs, competition methods, attracted resources and business models. In other words, strategy means that a company chooses its development path, markets, methods of competition and business. The structure of the business model includes: financial model, organizational model, marketing model, production model, etc. The business model reflects complex relationships and interactions between these models and their internal components.**

*Ключові слова: бізнес-модель, галузева бізнес-система, стратегія компанії, шляхи реалізації інновацій в бізнес-моделях.*

*Key words: business model, industry business system, company strategy, ways to implement innovations in business models.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Досить часто керівники з метою підвищення прибутковості та розширення частки ринку підприємства докладають чимало зусиль, спрямованих на покращення

пропонованих ними продуктів чи послуг. Однак, як показує досвід, інвестиції у вдосконалення продукту потребують значних витрат і не завжди приносять очікуваний ефект. У зв'язку з цим підприємці

починають звертатися до альтернативних способів досягнення конкурентних переваг. Нещодавне всевітнє опитування 4000 керівників впливових компаній світу виявило, що нині важливо не те, яким видом бізнесу займається підприємство, а те, яким чином цей бізнес ведеться [1]. Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваний період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [2, с. 36].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання еволюції та класифікації бізнес процесів на підприємствах досліджувалися такими українськими та зарубіжними вченими, як Б.С. Альошин, Б. Андерсен, О.В. Виноградова, О.П. Глудкін, В.В. Єфімов, К.А. Єсіпова, В. Івлєв, А.І. Кузнєцов, С.Е. Сардак, В.І. Тоцький, Т.М. Цугель, Т.В. Шталь та інші науковці. Проте у своїх роботах вчені пропонують різні класифікації бізнес-процесів за різними ознаками та видами або в узагальненому вигляді або в залежності від виду діяльності досліджуваних підприємств.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Здійснити теоретичне дослідження еволюції та класифікації бізнес-процесів підприємства за ознаками та видами в залежності від процесів діяльності підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на популярність вживання терміна "бізнес-модель", на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття. Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [3]; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [4]; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [5]; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [6]; історії, які пояснюють, як працює підприємство [7]; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [8]. Хоча у всіх наведених визначеннях прослідковується єдність думок щодо застосування бізнес-моделей для кращого розуміння шляхів і способів нарощування підприємством цінності, підходи науковців різняться щодо цільового призначення моделювання. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [9], інші пов'язують бізнес-модель із способами нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості [10]. Ряд авторів пропонує більш широкий погляд на бізнес-модель, який включає обидва аспекти — і створення, і нарощування цінності [2; 5; 6; 8; 11—13].

Отже, варто спочатку окремо розглянуто поняття "бізнес" та "модель". Бізнес — діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду. Модель (фр. Modele, від лат. Modulus — міра, аналог, зразок) — відображення, копія, схема, макет, зображення, певний матеріальний чи подумки представлений об'єкт або явище, що заміщає спрощенням оригінальний об'єкт або явище, зберігаючи тільки деякі важливі його властивості. Моделлю може бути серійний повторюваний проект має набір певних, властивих тільки даній моделі параметрів і характеристик. Це робиться навіть в одному ряду виробів (проектів). На сьогодні при визначенні сутності поняття "бізнес-модель" виділяють 2 підходи: 1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства) [2]; 2) орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства) [3]. Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований всередину підприємства). Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності. Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату.

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку.

Отже, узагальнюючи існуючі наукові положення, пропонуємо розглядати бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, та забезпечує отримання прибутку. Бізнес-модель необхідна для формування цілісного уявлення про такі суттєві характеристики підприємства: яка цінність і в який спосіб створюється для споживача; кому і яким чином вона надається; як використовуються ресурси та можливості з метою створення стійкої конкурентної переваги та отримання прибутку [11, с. 96]. Визначаючи сутність поняття "бізнес-модель" слід відмітити, що даний термін часто плутають зі стратегією, підмінюючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі. Даний факт обумовлений тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, але не тотожна стратегії.

Хоча термін "бізнес-модель" широко використовується в літературі з менеджменту та інновацій, однак єдина загальноновизнане трактування цього терміна відсутня.

Найчастіше під бізнес-моделлю розуміється аналітична методика, яка дає реальну можливість зрозуміти-

ти в повній мірі ті процеси, завдяки яким компаніям вдається заробляти гроші. Бізнесмени і підприємці завжди користувалися цим підходом переважно на інтуїтивному рівні. Сучасні технології дозволяють створювати дуже складні моделі бізнесу, але їх ідея залишається незмінною — це системне з'єднання цілей компанії і її бізнес-процесів з реаліями зовнішнього середовища.

Американські фахівці в сфері інновацій Марк Джонсон, Клейтон Крістенсен і німецький дослідник Хен-Нинг Кагерманн вважають, що бізнес-модель формують пари взаємозалежних елементів: це споживча цінність продукту, формула прибутку, ключові ресурси і ключові процеси [1]. Найважливіший елемент — споживча цінність продукту, яка розглядається з позицій запропонованого К. Кристенсеном підходу [1]. Суть цього підходу полягає в тому, що компанія повинна зрозуміти, що потрібно людям, яку "роботу" виконує для них продукт компанії і як задовольнити цю потребу з вигодою для компанії (втягує модель інноваційного процесу). Наступна складова бізнес-моделі — це формула прибутку, або схема, що показує, як компанія отримує доходи, пропонуючи потрібні споживачам продукти / послуги. Складовими формулами прибутку є модель доходів, структура витрат, модель валового прибутку і швидкість обороту ресурсів. Решта складових бізнес-моделі — ключові ресурси і процеси — визначають, яким саме чином буде створено продукт, який виконує потрібну споживачам "роботу".

Дослідження, проведені Андріаном Слівотскі, Деві-будинком Морісом і іншими фахівцями консалтингової когось пани Mercier Management Consulting, показали, що спостерігається тенденція старіння традиційних бізнес-моделей і прискорення трансформації цінностей від старих моделей бізнесу до нових, який спроектовано таким чином, щоб забезпечити максимальну користь (цінність) споживачам і прибуток компанії [1]. Модель бізнесу — це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців з боку, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Іншими словами, на думку фахівців компанії, бізнес-модель компанії — це комплексна система дій і взаємин.

Про необхідність зміни моделей бізнесу пишуть чезрез відоме фахівці в галузі стратегічного менеджменту Г. Хемел, К. Прахалад, Д. Дей, К. Маркідес і інші [1]. На думку російського бізнес-консультанта В. Гусакова, бізнес-модель компанії — це те, як і за рахунок чого вона заробляє гроші [5]. Бізнес-модель характеризують п'ять основних показників: цілі та бачення компанією своїх перспектив; структура і система управління в компанії; ринки і продукти компанії; корпоративна культура; ланцюжок створення цінностей всередині компанії.

Інший російський автор В. Котельніков в найзагальніших словах визначає бізнес-модель як метод стійкого ведення бізнесу, який перетворює вихідні дані — ресурси, здатності компанії та інновації — в економічні

результати [5]. Він вважає, що бізнес-модель компанії будується з урахуванням різноманітних компонентів бізнесу — його стратегії, економіки і фінансів, маркетингу і конкуренції, підприємництва. Як і більшість зарубіжних авторів при описі бізнес-моделі В. Котельніков робить акцент на споживчій цінності, місце компанії в ланцюжку створення вартості і моделі створення прибутку, Проте додавали до них стратегічні компоненти (стратегію зростання і конкурентну стратегію) і компонент сегментації ринку. Хоча трохи раніше зазначає, що бізнес-модель відрізняється від стратегії компанії, яка дивиться далі і фокусується на інших завданнях.

По суті, всі наведені трактування поняття "бізнес-модель" досить близькі: бізнес-модель відображає логіку і методи ведення успішного бізнесу. Відмінності з'являються на наступному рівні деталізації, в кількості що виділяються компонентів бізнес-моделі (від чотирьох до шести), а головне — в змістовному контексті.

На наш погляд, адекватне сприйняття будь-якого поняття можливо лише в контексті пов'язаних з ним понять. Застосування до бізнес-моделі такими поняттями є галузева бізнес-система і стратегія компанії.

Галузева бізнес-система, ланцюжки створення добавленні вартості, ланцюжок створення цінності — це описова модель, яка використовується для відображення послідовності виробничих та інших дій (операцій) по створенню і просуванню товару на ринок. Це повний цикл діяльності від проектування продукту до його утилізації кінцевим споживачем, типовий для даної галузі.

Встановлено, що "власником" ринку стає той, хто добре розбирається в суті всієї галузевої ланцюга і старається перетворити свою компанію в найбільш важливу ланку всього ланцюга. Яскравим прикладом реалізації подібної стратегії є компанія Coca-Cola, що володіє рецептурою і торговою маркою, які вона перетворила на найбільш важливі ланки бізнес-системи з виробництва прохолодних напоїв.

Природно, що такі стратегії під силу великим учасникам ринку, або галузевим альянсів. Для опису галузевої бізнес-системи можна використати різні види ланцюжків. Пов'язано це з різним способом розподілення на окремі складові всіх стадій створення продукту і доведення його до споживачів і з різним рівнем агрегування зазначених стадій, а також з можливістю опису ланцюжка в термінах процесів або в термінах компонентів, що використовуються у виробництві продукту. У зв'язку з цим все дослідники відзначають складність аналізу ланцюги створення вартості будь-якого продукту, питання полягає в тому, який рівень складності і, відповідно, деталізації необхідний для вирішення поставлених завдань.

Розуміння процесу формування галузевих витрат по етапах бізнес-системи дозволяє ефективно управляти цими витратами (інтегрувати види діяльності або, наоборот, передавати їх виконання на аутсорсинг, посилювати одні види діяльності за рахунок інших і т.д.), відшукувати ланки, які можуть додати цінність у пропозицію компанії.

Таблиця 1. Складові бізнес-моделей

Параметри	Галузева бізнес-система	Бізнес-модель	Стратегія компанії
Сутність	Ланцюг видів діяльності в галузі	Спосіб організації бізнесу в галузі	Компас, напрямок розвитку компанії
Орієнтація	Розуміння процесу промисловості-витрати та доданої вартості	Створення цінності для споживача та перетворення її в прибуток для компанії	Створення стійкої конкурентної переваги
Акценти аналізу	Аналіз ступенів технологій продукту та доставки його кінцевим споживачам	Аналіз галузевої бізнес-системи, її тенденції та розвитку	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії
Ступінь унікальності	Типова для галузі	Може бути як для типової галузі так і для інноваційної	Унікальна для компанії

Найбільш важливим підсумком аналізу галузевої бізнес-системи є визначення ключових факторів успіху (КФУ) і можливих галузевих стратегій. Список типових галузевих стратегій включає: стратегії вертикальної інтеграції з стадіях бізнес-системи і горизонтальної інтеграції схожих бізнесів; диверсифікації; фокусування на ринковій ніші або стадії галузевої бізнес-системи; стратегії розширення кордонів компанії на основі організаційних інновацій (партнерство, мережеві структури, стратегічні альянси та ін.); стратегії тиражування бізнесу на основі франчайзингу; стратегії ліквідації бізнесу (продаж непрофільних активів), дроблення (створення дочірніх структур, передача частини функцій на аутсорсинг), переміщення виробництва в регіони (Країни) з дешевою робочою силою і т.д.

Відзначимо, що інноваційна бізнес-модель компанії може привести до змін структури галузі, галузевих правил і стандартів ведення бізнесу, проте спочатку сама бізнес-модель формується в рамках галузевої бізнес-системи, або ланцюжка створення доданої вартості.

Стратегія компанії спрямована на встановлення загальних орієнтирів і напрямів розвитку компанії при забезпеченні гнучкості у визначенні маршрутів руху до поставленим цілям. Іншими словами, в сучасному динамічному світі стратегія компанії — це не плановий документ, а дії компанії.

На практиці реальна стратегія компаній складається з двох частин: запланованої стратегії, яка задає загальні орієнтири, напрямки руху, і адаптивної реакції компанії на зміни зовнішнього середовища, забезпечує постійне коректування курсу (адаптивна система). Таким чином, у процесі стратегічного управління формуються дві взаємодоповнюючі системи: аналіз і вибір стратегії і стратегічне управління в реальному масштабі часу. Методичною основою сучасного стратегічного управління стають сценарне планування (погляд з майбутнього), аналіз трендів, ресурсова теорія фірми (ресурси і компетенції фірми) і теорія агентських відносин.

Бізнес-модель — це спосіб організації бізнесу, який відображає економічну логіку діяльності компанії. Найважливішими складовими бізнес-моделі є:

— позиціонування компанії в галузевій бізнес-сис-

темі, яке дає уявлення про те, як бізнес створює додану вартість, забезпечуючи свій розвиток;

— формула або модель прибутку, яка показує, як компанія отримує гроші (дістає прибуток), створюючи цінність для споживачів, яка перевищує витрати компанії;

— інноваційна складова бізнесу, яка пояснює як нові продукти, технології, організаційні інновації створюватимуть економічну цінність для споживачів, самої компанії, її акціонерів і партнерів (заінтересованих груп).

На думку автора, взаємозв'язок базових понять може бути відображено так (табл. 1).

Реалії сучасного бізнесу полягають у тому, що ефективно функціонування підприємства передбачає перехід до принципово нової бізнес-моделі — "від клієнта", коли товар виробляється за запитом споживача відповідно до його побажань. Такий підхід до організації діяльності підприємства дає цілий ряд переваг:

— відсутня проблема збуту товару: проводиться те, що затребуване клієнтом і ринком. Знижуються витрати, пов'язані з виробництвом, перевиробництвом і складуванням;

— більш точно задовольняються потреби клієнтів; — відбувається поліпшення руху фінансових ресурсів. Використання бізнес-моделі "від клієнта" стає можливим тільки тоді, коли виробництво здатне гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, що пов'язане з появою нових тенденцій в індустрії і нових технологій.

Форма представлення бізнес-моделі і рівень її деталізації визначаються цілями моделювання і прийнятою точкою зору. При визначенні бізнес-моделі набір ознак, що визначають її зміст, може бути досить широким. Зазвичай бізнес-модель формується з метою удосконалення процесу управління, коли керівництво розуміє, що підприємство повинно перейти на новий щабель. Відомий вчений Н. Chesbrough при класифікації бізнес-моделей (Business model framework (BMF)) використовував два параметри, за якими, на його думку, розрізняються бізнес-моделі: масштаб інвестицій, відтворених для підтримки бізнес-моделі, і ступінь відкритості бізнес-моделі [9].

## ВИСНОВКИ

Але слід зазначити, що в даний час, в умовах глобальної кризи, багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Українські підприємства, які використовували дані бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть з ринку. І навпаки, ряд бізнес-моделей, які не актуальні в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компаніям, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість при визначенні нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть привести багато підприємств до суттєвих фінансових втрат і втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі. Криза — це шанс для багатьох компаній значно посилити свої позиції на ринку, використовуючи недоступні раніше стратегічні можливості.

## Література:

1. Business. Embracing the Challenge of Change: white paper // Economist Intelligence Unit. — 2010, 33 p.
2. Pohle G. IBM's Global CEO Report (2006), "Business Model Innovation Matters", Strategy & Leadership. vol. 34 (5), P. 34—40.
3. Zott C., R. Amit Business Model Design: An Activity System Perspective. — 2010. — Vol. 43 (2/3). — P. 216—226.
4. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. — 2016. — 415 p.
5. Magretta J. Why Business Models Matter. — 2017. — Vol. 80 (5). — P. 86—92.
6. Osterwalder A., P. Yves. Business Model Generation. — 2010. — Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 282 p.
7. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters // Strategy & Leadership. — 2015. — Vol. 34 (5). — P. 34—40.
8. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. — 2017. — С. 7.
9. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. — 2011. — 288 с.
10. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models // Journal of General Management. — 2005. — Vol. 2. — P. 37—56.
11. Debelak D. Business Models Made Easy, NY: Entrepreneur Press. — 2010. — P. 240.
12. Сардак С. Перспективы развития современного бизнеса // Менеджмент и менеджер. — 2008. — № 1. — С. 4—12.
13. Сардак С.Е. Управление развитием бизнеса в условиях глобализации экономики // Европейский вектор экономического развития. — 2009. — Вып. 2 (7). — С. 154—159.
14. Shtal T., Buriak M., Ukubassova G., Amirbekuly Y., Toiboldinova Z., Tlegen T. Methods of analysis of the external environment of business activities. — 2018. — Vol. 39 (12). — P. 22.
2. Pohle G. IBM's Global CEO Report (2006), "Business Model Innovation Matters", Strategy & Leadership. vol. 34 (5), pp. 34—40.
3. Zott, C. Amit, R. (2010), "Business Model Design: An Activity System Perspective", Vol. 43(2/3), pp. 216—226.
4. Afuah, A. (2016), "Business Models: A Strategic Management Approach", 415 p.
5. Magretta, J. (2017), "Why Business Models Matter", Vol. 80 (5), pp. 86—92.
6. Osterwalder, A. Yves, P. (2010), "Business Model Generation", Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 282 p.
7. Pohle, G. (2015), "IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters", Strategy & Leadership, Vol. 34 (5), pp. 34—40.
8. Kotelnikov, V. Yu. (2017), "New business models for a new era of rapid change driven by innovation", p. 7.
9. Osterwalder, A. (2011), "Building business models: a handbook of a strategist and innovator", 288 p.
10. Schweizer, L. (2005), "Concept and Evolution of Business Models", Journal of General Management, Vol. 2, pp. 37—56.
11. Debelak, D. (2010), "Business Models Made Easy", NY: Entrepreneur Press, pp. 240.
12. Sardak, S. (2008), "Prospects for the development of modern business," Management and Manager, No. 1, pp. 4—12.
13. Sardak, S.E. (2009), "Management of the business in the global economy economy", European vector of economical development, Vol. 2 (7), pp. 154—159.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2018 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Видання включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІКИ**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73