
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Алакозова Поліна Едуардівна**

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА: ГЕНЕЗИС І СУЧАСНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОНЯТТЯ

Анотація. У статті систематизовано основні підходи до визначення поняття «бізнес-модель підприємства». Встановлено основні детермінанти розвитку підходів до визначення поняття «бізнес-модель підприємства». Запропоновано авторське групування підходів до визначення терміну за напрямком орієнтації та проведено детальний аналіз цих груп.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство, конкуренція, стратегічний менеджмент.

Вступ. Постійні зміни умов зовнішнього функціонування супроводжують підприємства на протязі всього часу їх існування. Політична та економічна нестабільність, фінансова криза та гіперконкуренція, створюють об'єктивні передумови порушення ефективного функціонування підприємств, спонукають їх до постійного перегляду своєї діяльності. Щоб залишатись ефективними, підприємства змушені пристосовувати свою діяльність відповідно до умов, що диктуються ззовні. При цьому роль ефективного інструменту управління підприємством бере на себе бізнес-модель компанії.

Постановка задачі та мета статті. Проблемі розкриття суті поняття «бізнес-модель підприємства» присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Ск. Мортон, А. Сівотські, Д. Моррісон, К. Прахалад, Р. Рамасвами, Б. Андерсен, А. Остервальдер, І. Піньє, Д. Стіварт, Т. Давіла, М. Єпштейн М., Р.Шелтон, М. Морріс, М. Шендіхат, Дж. Аллен [2–8]. Але, незважаючи на велику кількість теоретичних праць, питання визначення поняття «бізнес-модель підприємства» досі залишається дискусійним. Необхідність подальшого дослідження пояснюється, перш за все, відсутністю єдиного універсального трактування терміну, що вносить розбіжності в уявленні про бізнес-модель компанії, робить поняття розпливчатим та невизначеним.

Тому, метою даної статті є обґрунтування теоретико-методичних засад визначення поняття «бізнес-модель підприємства», простеження генезису для сучасної ідентифікації поняття.

Результати. Стрімкий і бурхливий розвиток бізнес-моделей почався у 20-му столітті, та був пов'язаний із збільшенням конкуренції, що змусило «...ділові кола почати шукати нові можливості пристосування до змін, і не тільки пристосування, а й «управління змінами»» [1].

Розвиток бізнес-моделей компанії знаходив відображення у перегляді уявлень поняття «бізнес-модель підприємства», яке, як своєрідний індикатор відо-

* Поліна Едуардівна Алакозова — магістр, аспірант кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський Національний Економічний Університет імені Вадима Гетьмана», polina.alakozova@kneu.ua

бражало зміни, що відбувались у діяльності компаній. З метою продовження дослідження пояснення терміну «бізнес-модель підприємства», звернемося до табл. 1, де нами узагальнено підходи до визначення поняття.

Таблиця 1

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИЗНАЧЕНЬ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА»
У КОНТЕКСТІ РІЗНИХ ПІДХОДІВ [2-8]**

Підхід	Автор	Визначення	Коментар
Інформаційний (технологічний)	Мортон Ск.	Бізнес-модель — система, яку можна моделювати завдяки створенню та управлінню базами даних які пов'язують всі бізнес-процеси на підприємстві [2]	— Взаємозв'язок стратегії та структури бізнес-процесів, технології та людьми; — інформація — основа успіху
Ціннісний	Слівотські А., Моррісон Д.	Бізнес-модель — це те, як компанія вибирає споживача, формулює та розмежовує свої пропозиції; розподіляє ресурси; визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами та для яких доведеться залучати фахівців з боку; виходить на ринок, створює цінність для споживача та отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій та взаємовідносин, яка являє собою бізнес-модель компанії [3]	— Ціннісна пропозиція; — структура цінності — «...забезпечує вплив покупців» [3]
Ресурсний	Прахалад К., Рамасвами В.	Бізнес-модель — це логіка з'єднання ресурсів та здібностей для того, щоб послідовно досягати їх принципальних цілей та здійснювати бізнес-діяльність [4]	— Ключові ресурси, компетенції, здібності — конкурентні переваги; — розвиток концепції «ланцюжка створення цінності» [4]
Структурний (функціональний)	Компанія ГАЛС (розробка інформаційних продуктів, консалтинг)	Бізнес-модель — формальний опис структури та господарської діяльності компанії як сукупності типових бізнес-процесів [4]	— Бізнес-моделі великих корпорацій; — взаємозв'язок ключових підсистем
Процесний (Business model framework (BMF))	Андерсен Б.	Бізнес-модель — система, яка включає бізнес-процеси та операції, пов'язані між собою функціональними зв'язками» [5]	— Орієнтація на результат; — цільове управління; — делегування повноважень та відповідальності між виконавцями

Закінчення табл. 1

Підхід	Автор	Визначення	Коментар
Стратегічний	Остервальдер А., Піньє І.	Бізнес-модель — це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування та постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, які необхідні для отримання стійких потоків доходу [4]	— Цілі та плани розвитку компанії; — стимулювання НТР
Економічний	Стеварт Д.	Бізнес-модель — формулювання того, як компанія буде робити гроші та забезпечувати стійкий прибуток на протязі тривалого часу [6]	— Фінансово-економічні аспекти діяльності (ціноутворення, структура витрат, норма валового прибутку)
Операційний	Давіла Т., Єпштейн М., Шелтон Р.	Бізнес-модель описує спосіб створення продажу та доставки цінності клієнтам компанії» [7, с. 27]	— Методи виробництва; — логістичні ланцюжки; — адміністративні процедури управління
Інтегруючий	Морріс М., Шендіхат М., Аллен Дж.	Бізнес-модель — стисле описання того як набір взаємопов'язаних елементів, який відображає рішення в галузі стратегії, структури та економіки підприємства, які будуть використовуватись для створення стійкої конкурентної переваги на певних ринках [8, с. 727]	— Логіка формування прибутку з використанням бізнес-процесів [8]; — врахування стратегічного аспекту діяльності

Як відображають дані таблиці, серед учених відбувався постійний активний пошук актуального пояснення поняття «бізнес-модель підприємства» як необхідної складової розвитку та функціонування компанії.

Задля простеження кроків переосмислення поняття «бізнес-модель підприємства», свідомішого розуміння певних особливостей розвитку підходів, їх сильних і слабких сторін; питань, які вирішувались за допомогою бізнес-моделі компанії; ми пропонуємо систематизувати дослідження за допомогою схеми (рис. 1).

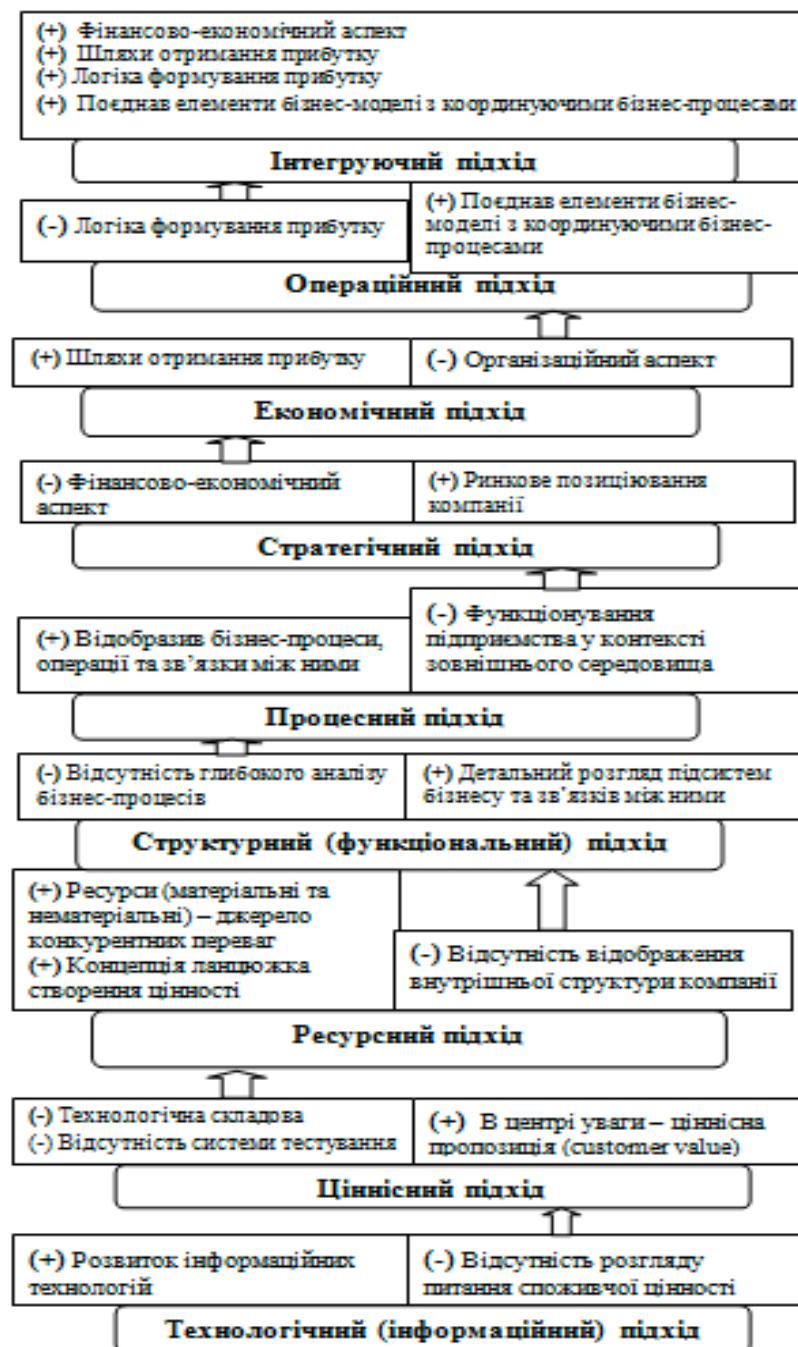


Рис. 1. Схематичне відображення основних детермінантів розвитку підходів до визначення поняття «бізнес-модель підприємства» (розроблено автором)

Звернемо увагу на те, що на початковому етапі розвитку підходи до визначення поняття «бізнес-модель підприємства» були орієнтовані на технологічний аспект, ціннісний виник дещо пізніше, та згодом їх розвиток відбувався «паралельно». Маємо на увазі, що взаємозалежність технологічної та ціннісної спрямованості простежується у кожному підході: змінюється лише пріоритетність. Це можна пояснити простою залежністю, яка існує між технологією та цінністю: технологічна сторона дозволяє реалізувати ціннісну ідею, а цінність служить мотивуючим фактором розвитку техніки та технології, яка дозволить здійснити її реалізацію.

Таку направленість підходів обумовлено бурхливим розвитком, що відбувався у економіці, науці, техніці та освіті у 20-му столітті: динамічні зміни у економіці та політиці, ріст кількості підприємств — як наслідок загострення конкуренції; відкриття нових технологій, інновації у техніці, поява нових ресурсів; бажань споживачів, які стають усе прискіпливішими — все це підштовхувало підприємства змінюватись. У наслідок цього змінювалась бізнес-модель компанії та уявлення про неї.

Згодом, серед учених набуває популярності стратегічний напрямок, який остаточно об'єднав технологію і цінність, взаємопов'язав їх зі стратегією компанії: «У своїх уявленнях про бізнес-моделі дослідники фокусували увагу на стратегічному напрямку в термінах ринкового позиціонування компанії. Зосередження уваги на створенні цінності в мережі, включаючи постачальників, клієнтів і партнерів, на їх взаємодії та обміну цінностями крізь організаційні кордони, розгляді нових можливостей для зростання бізнесу» [9]. Такий погляд на бізнес-модель компанії дозволив підприємствам оптимально вирішувати питання стосовно вибору компанією потенційних клієнтів, визначення та диверсифікації пропозиції, визначав коло питань, які компанія повинна була вирішувати самостійно, а які передавати на аутсорсинг, відображав яким чином підприємство створює цінність для споживачеві та отримує прибуток [10]. Завдяки цьому напрямок набув значного поширення, залишившись популярним і сьогодні.

Для спрощення аналізу підходів до визначення поняття «бізнес-модель підприємства», ми пропонуємо згрупувати їх за напрямом орієнтації у наступні групи: 1) орієнтацією на цінність — клієнто-орієнтовані підходи; 2) орієнтацією на процес створення цінності — виробничо-орієнтовані підходи; 3) орієнтацією на ринок — ринково-орієнтовані підходи. Ключові ознаки, що покладені в основу класифікації, представлено на рис. 2.

У межах першої групи — клієнто-орієнтованих підходів, пропонуємо розглянути ціннісний підхід. На відміну від інших підходів, він повністю концентрує увагу на ціннісній пропозиції, тобто детально розглядає «... її структуру, яка відіграє ключову роль у бізнес-моделі, забезпечуючи приплив покупців» [8]. Ціннісний підхід, побудований на «ідеології цінності», яка сьогодні залишається базовою детермінантою розвитку компанії: «...ключовий елемент сучасної бізнес-моделі... її структурі, яка відіграє ключову роль у бізнес-моделі, забезпечуючи приплив покупців» [8]. Популярність ціннісного підходу у практиці використання можна пояснити чіткою орієнтацією на результат (певний товар

або послугу) заради якої працює бізнес-модель компанії. Але сконцентрований на самої ідеї пропонування унікального товару або послуги, ціннісний підхід не приділяють достатньо уваги тому, як саме ця пропозиція буде створюватись, тобто не прив'язує ціннісну пропозицію до технології виробництва.



Рис. 2. Змістовні ознаки групування підходів щодо визначення поняття «бізнес-модель підприємства»

Друга група — це виробничо-орієнтовані підходи: технологічний, ресурсний, структурний (функціональний), процесний та операційний підходи. Поєднання цих підходів в одну групу ми обґрунтуємо тим, що кожен з них спирається на принцип цільового управління процесом створення ціннісної пропозиції, «...відображає методи виробництва продукції/ надання послуг» [9]. Звичайно, процес реалізації ідеї, тобто створення цінності, нерозривно прив'язується до технології — способу виробництва. У межах цієї групи бізнес-модель компанії розглядається у контексті необхідності узгодження інструментарію управління системою виробництва для раціоналізації використання ресурсів і часу у виробничому процесі. Перш за все, це торкається різноманітних інновацій у галузі виробництва: новітніх технологій, засобів виробництва, найсучасніших ресурсів. Іншими словами, відбувається перевтілення ідеї у продукт (товар або послугу) за допомогою засобів виробництва. Як уже раніше зазначалось, ці дві групи підходів — клієнто-орієнтовані та виробничо-орієнтовані є взаємодоповнюючими, тобто мається на увазі те, що поєднання ключових особливостей кожної з груп дало б можливість отримати ефект синергії.

Остання група — ринково-орієнтовані підходи. До неї відносяться підходи, що орієнтуються на ринок збуту: стратегічний, економічний та інтегруючий підходи. Це трійка найсучасніших підходів, які усе враховують ринковий аспект, узгоджуються зі стратегією, яку обрала компанія. Дана група підходів описує бізнес-модель компанії, прив'язуючи її до стратегії, іншими словами бізнес-модель і стратегія постійно взаємодіють одна з одною: «У своїх уявленнях про бізнес-модель дослідники фокусували увагу на стратегічному напрямку в термінах ринкового позиціонування компанії. Зосередження уваги на створенні цінності в мережі, включаючи постачальників, клієнтів і партнерів, на їх взаємодії і обмін цінностями крізь організаційні кордони, розгляді нових можливостей для зростання бізнесу» [11].

Так, стратегічний підхід звертається до рішення питань просування ціннісної пропозиції споживачеві; питань відносин з партнерами та відносин капіталу, «... які необхідні для отримання стійких потоків доходу» [12].

Застосування економічного підходу відбувається у контексті прив'язки його до фінансових стратегічних показників, результатів діяльності бізнес-модель компанії, які очікує отримати керівництво підприємства. Економічний підхід, як і стратегічний, займається вирішенням питань пов'язаних із функціонуванням компанії на ринку, місцем, яке вона займає, але розглядає все через призму фінансових показників.

Інтегруючий підхід — комплексний підхід, що включає у собі стратегічний, економічний та операційний підходи. Як виходить із підходів, які він у себе поєднує, виникає питання можливості віднесення його також до другої групи — виробничо-орієнтованих підходів. Але, враховуючи наявність переважної більшості ознак, притаманних для групи підходів, орієнтованих на ринок, залишимо його лише в третьої групі. Отже, це «узагальнений» комплексний погляд на бізнес-модель компанії, який дозволяє вирішувати питання, що торкаються «... вибору компанією потенційних клієнтів, визначення та диференціації пропозиції, визначав завдання які компанія буде виконувати самостійно які буде передавати на аутсорсинг, відображав як компанія створює цінність для споживачеві та отримує прибуток» [8].

Враховуючи те, що інтегруючий підхід відображає найсучасніший погляд на бізнес-модель підприємства; специфіку ознак, що йому притаманні, та його «комплексність», на нашу думку можливо назвати його оптимальним варіантом сучасного пояснення поняття «бізнес-модель підприємства».

Висновки. За результатами аналізу підходів до визначення поняття «бізнес-модель підприємства» побудовано схематичне відображення основних детермінантів розвитку підходів, що наочно відображає еволюцію, уявлення та основних питань про бізнес-модель компанії на кожному етапі розвитку.

У ході дослідження встановлено та теоретично обґрунтовано необхідність угруповання підходів до визначення «бізнес-модель підприємства» за напрямом орієнтації у три групи: 1) за орієнтацією на цінність; 2) за орієнтацією на процес створення цінності; 3) за орієнтацією на ринок. У результаті зроблено висновок про доцільність сучасного визначення «бізнес-модель підприємства» на підставі інтегруючого підходу як «...стисле описання того як набір взаємопов'язаних

елементів, який відображає рішення в галузі стратегії, структури та економіки підприємства, які будуть використовуватись для створення стійкої конкурентної переваги на певних ринках» [8, с. 727].

Література

1. Кузьмін О.Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр: Монографія. — Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2005. — 336 с.
2. Юлдашев О.У. Методологія бізнес-моделювання: побудова стратегічних мереж / О. У. Юлдашев // Вісник Науково-дослідного центру корпоративного права, управління та венчурного інвестування Сиктивкара державного університету. — 2014. — №1. — С. 78–91.
3. Соолятте А. Ю. Бізнес-моделі на основі багатосторонніх платформ: інновації, які революційно перетворюють бізнес / А. Ю. Соолятте // Менеджмент інновацій. — 2011. — №2. — С. 88–93.
4. Волонте В. Історія бізнес-моделювання [Електронний ресурс] / В. Волонте // система бізнес-моделювання «Business Studio» — Режим доступу до ресурсу: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling_history/full/.
5. Цветков А. Процесні та проектні підходи до управління компаніями (дайджест) [Електронний ресурс] / А. Цветков — Режим доступу до ресурсу: http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf.
6. Stewart D. Business models for economic markets // Electronic Commerce in Europe 1998. N8 (April). p. 1–6.
7. Давіла Т. Працююча інновація. Як керувати нею, вимірювати її і витягати з не вигоди / Т. Давіла, М. Епштейн, Р. Шелтон. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. — 320 с.
8. Morris M. / Schindehutte M. / Allen j. The entrepreneur s business model toward a unified perspective // Journal of Business Research. — 2005. — N 58 (6). — P. 726-735.
9. Стрекалова Н. Д. Концепція бізнес-моделі: методологія системного аналізу / Н. Д. Стрекалова. // Известия Російського державного педагогічного університету ім. А.І. Герцена. — 2009. — №92. — С. 95–105.
10. Slywotzky A. Value Migration. Boston (MA): Harvard Business Review Press, 1996.
11. Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. Journal of the Academy of Marketing Science, 162-167.
12. Остервальдер А. Побудова бізнес-моделей: настільна книга стратега і новатора / А. Остервальдер, І. Пинье. — М.: Паблішер, 2013. — 288 с.

References

1. Kuz'min, O.Є., Moroz A.S., Podol'chak N.Ju., Shuljar, R.V. (2005), *Transformacija pidpriemstv: ekonomichna ocinka ta pobudova sistem menedzhmentu* [Transformation of the company: economic evaluation and building management systems], Vidavnictvo Nacional'nogo Universitetu «L'vivs'ka politehnika», L'viv.
2. Juldasev, O.U. (2014), «Business modeling methodology: building strategic networks», *Visnik Naukovo-doslidnogo centru korporativnogo prava, upravlinnja ta venchurnogo investuvannja Siktivkara derzhavnogo universitetu* [Bulletin of the Research

Center of corporate law, management and venture capital Syktyvkar State University], no. 1, pp. 78-91.

3. Sooljatte, A. Ju. (2011), «Business models based on multilateral platforms: innovations that transform revolutionary business», *Menedzhment innovacij*, no. 2, pp. 88-93

4. Volonte, V., «History of business Modeling», available at: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling_history/full/ (access date May 27, 2015)

5. Cvetkov, A., «Process and design approaches to management companies (report)», available at: http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf (access date May 27, 2015)

6. Stewart, D. (1998), «Business models for economic markets», *Jelektronnaja komercija v Evrope*, no.8, pp. 1-6

7. Davila, T. (2007), «Pracjuyucha innovacija. Jak keruvati neju, vimirjuvati її i vitjagati z ne vigidnij» [A worker innovation. How to manage it, measure it and extract from not profitable], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovsk, p. 320.

8. Morris, M., Schindehutte, M., Allen J. «The entrepreneur s business model toward a unified perspective», *Zhurnal biznes-issledovanij*, no.58(6), pp, 726-735

9. Strekalova, N. D. (2009), «The concept of a business model, methodology of system analysis», *Izvestija Rosijs'kogo derzhavnogo pedagogichnogo universitetu im. A.I. Gercena*, no. 92, pp. 95-105

10. Slywotzky, A. (1996). *Migracija cinnosti* [Value Migration], Harvard Business Review Press, Boston (MA)

11. Slater, S. F. (1997), «Developing a customer value-based theory of the firm», *Zhurnal Akademii marketingovih nauk*, pp. 162-167

12. Osterval'der A., Pin'e I. (2013), *Pobudova biznes-modelej: nastil'na kniga stratega i novatora* [Building of business models: Handbook strategist and innovator], Publisher, Moskva, Russia

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ГЕНЕЗИС И СОВРЕМЕННАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОНЯТИЯ

П. Э. Алакозова, магистр,
аспирант кафедры стратегии
предприятий ГВУЗ «Киевский
Национальный Экономический
Университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье систематизированы определения понятия «бизнес-модель предприятия» с точки зрения разных подходов. В ходе исследования автором при помощи схемы отображены основные детерминанты развития подходов к пояснению термина «бизнес-модель предприятия». Автором предложена и обоснована необходимость группирования подходов за направлением ориентации в три группы: подходы, ориентированные на ценность (клиент-ориентированные); подходы ориентированные на процесс создания ценности (производственно-ориентированные); подходы, ориентированные на рынок — рыночно-ориентированные подходы). В ходе анализа групп подходов предложено при пояснении понятия «бизнес-модель предприятия» использовать интегрирующий подход как наиболее оптимального современным условиям функционирования предприятий.

Ключевые слова: бизнес-модель, предприятие, конкуренция, стратегический менеджмент.

BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE: THE GENESIS AND INTERPRETATION OF THE MODERN IDENTIFICATION OF DEFINITION

P. Alakozova, graduate student
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

Abstract. In the article the definition of «business model of the enterprise» in terms of the different approaches. In the study, the author by using the schema displayed the main determinants of the development of approaches to explaining the term of «business model of the enterprise». The author suggests the necessity and grouping approaches the direction of orientation in three groups: approaches focused on value (customer-oriented); approaches focused on value creation process (production-oriented); oriented approach market — market-oriented approach). The analysis groups the approaches suggested in the explanation of the concept of «business model of the enterprise» to use the integrative approach as the most appropriate to modern conditions of functioning enterprises.

Keywords: business model, the enterprise, competition, strategic management.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2015

УДК 005.591.3

Гарафоновна Ольга Іванівна *

СТРАТЕГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Анотація. Нестабільність зовнішнього середовища, креативність і інваріативність внутрішнього середовища підприємств, особливості стратегічного управління вимагають детального дослідження. Автор пропонує використовувати поняття «стратегія здійснення змін». У статті запропоновано використання авторської класифікації стратегій здійснення змін на підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, стратегія здійснення змін, класифікація стратегій здійснення змін.

Вступ. Нестабільне економічне становище в Україні викликає у підприємств необхідність постійного вдосконалення та розвитку діяльності для забезпечення їх довгострокового функціонування. Стратегічне управління дозволяє підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії передбачає пошук

* **Ольга Іванівна Гарафоновна** — доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» ogarafonova@ukr.net