

**В. В. Ліщинська**, старший викладач  
кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності концепції бізнес-моделі та її базових елементів. Визначено взаємозв'язок між бізнес-моделлю та конкурентною стратегією підприємства. Охарактеризовано інноваційну бізнес-модель та інноваційні конкурентні стратегії.

**Ключові слова:** бізнес-модель, елементи бізнес-моделі, стратегія, конкурентна стратегія, інноваційна бізнес-модель.

**Вступ.** Посилення системних глобалізаційних процесів на національному, регіональному, світовому рівнях, що розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових моделей бізнесу. В умовах динамічного, турбулентного бізнес-середовища та гіперконкуренції досягають ринкового успіху, як правило, лише ті компанії, які використовують інноваційні моделі бізнесу та відповідні конкурентні стратегії. Одним із ключових моментів при формуванні бізнес-моделі підприємства є виявлення джерел стійких конкурентних переваг, що дозволять створити максимальну цінність для споживачів.

**Постановка задачі.** Інтерес до бізнес-моделей у наукових дослідженнях з'явився відносно недавно, в середині 90-х років ХХ століття. Проблематика визначення і формування бізнес-моделей останнім часом користується значною науково-дослідницькою увагою серед зарубіжних авторів, таких як А. Сливотські, Р. Аміт, К. Зотт, А. Афуа, Д. Тіс, А. Остервальдер, М. Рейнор, М. Джонсон, К. Крістенсен, Г. Кагерман, Р. Розенблом, Дж. Хедман, Т. Калінг, Г. Хемел, С. Ламберт, А. Мертенс, В. Н. Котельников, Н. Д. Стрекалова, В. Д. Маркова та ін.

Серед українських науковців варто виділити дослідження щодо формування ефективних бізнес-моделей Н. В. Ревуцької для підприємств харчової промисло-

вості [10], В. І. Чеглатонева для підприємств стільникового зв'язку [14], З. В. Мокринської для авіакомпаній [8]. Триває активний науковий пошук інноваційних моделей бізнесу в умовах «нової економіки».

Незважаючи на досягнення останнього десятиліття в розумінні концепції бізнес-моделі, багато питань залишається відкритими. Як у зарубіжній, так і в вітчизняній літературі визначення поняття «бізнес-модель» носить дискусійний характер. Бізнес-модель часто розглядають як формалізовану схему функціонування бізнесу компанії або як «модель бізнес-процесів», орієнтовану на розробників інформаційних систем, а не на менеджерів. Недостатньо досліджується зв'язок між концепціями бізнес-моделі та конкурентної стратегії підприємства.

**Метою** нашого дослідження є узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності концепції бізнес-моделі та визначення зв'язку між бізнес-моделлю та конкурентною стратегією підприємства.

**Результати.** Хоча термін «бізнес-модель» широко використовується в сучасній економічній літературі, але дуже часто автори розуміють його зовсім по-різному (табл. 1), оскільки дослідження ведуться в декількох напрямках. У рамках першого напрямку дослідники, зокрема Дж. Магретта та П. Тімерс, використовують бізнес-модель як абстрактну категорію, щоб в узагальненому вигляді охарактеризувати спосіб створення і продажу цінності клієнтам, на основі якого компанія робить свій бізнес.

Таблиця 1

## ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-МОДЕЛЬ»

Автор	Визначення
А. Сливоцький	Модель бізнесу — це те, як компанія вибирає споживача, формулює свою пропозицію, розподіляє ресурси, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток
Р. Аміт, К. Зотт	Бізнес-модель — це опис змісту, структури і управління операціями створення цінності шляхом використання бізнес-можливостей
П. Тімерс	Бізнес-модель — це сукупність продуктів, послуг і інформаційних потоків, що включає опис учасників бізнес-процесів, їх ролей, потенційних вигід та джерел отримання прибутку
А. Остервальдер	Бізнес-модель описує як організація створює, забезпечує і формує економічні, соціальні або інші цінності
М. Морріс	Бізнес-модель — це відображення сукупності взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектура, і економічні характеристики, для створення життєздатної переваги товару або компанії на певних ринках
Д. Тіс	Бізнес-модель формує логіку, дані і інші чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цю цінність
А. Афуа	Бізнес-модель — це комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості
А. Мертенс	Бізнес-модель — це логічний опис, який пояснює, як компанія створює і утримує цінність
В. Д. Маркова	Бізнес-модель — це спосіб організації бізнесу в галузі, який відображає економічну логіку діяльності компанії
В. І. Чеглатонєв	Бізнес-модель компанії — це склад і усі причинно-наслідкові зв'язки між такими її структурними елементами, як ресурси та здібності, а також види діяльності та цінності, які вона продукує
Н. В. Ревуцька	Бізнес-модель підприємства — це сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів

У рамках другого напрямку [1, 2, 4, 5, 7, 9—15] А. Афуа, Р. Аміт, К. Зотт, А. Остервальдер, М. Джонсон, К. Крістенсен, Г. Кагерман, Г. Чесброунг, Р. Роземблум, Г. Хемел, А. Мертенс, Н. Д. Стрекалова, В. Котельніков, Н. В. Ревуцька та ін., не тільки визначають поняття «бізнес-модель», але й акцентують увагу на виділенні її основних елементів, які в цілому характеризують бізнес-компанії (табл. 2).

Таблиця 2

## ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ, ЩО РОЗГЛЯДАЮТЬСЯ В ЛІТЕРАТУРІ

Автор	Елементи
А. Остервальдер	Сегменти клієнтів, запропоновані переваги, канали розподілу, взаємини з клієнтами, потоки, ключові ресурси, основна діяльність, мережа партнерів, структура витрат
М. Джонсон, К. Крістенсен	Пропозиція цінності, формула прибутку, ключові ресурси, ключові процеси
Г. Хемел	Базова стратегія; стратегічні засоби; зв'язок і стосунки з клієнтами; вартість мережі
Г. Чесброунг, Р. Роземблум	Пропозиція цінності, ринок, ланцюг створення цінності, витрати і прибуток, цінність мережі, конкурентна стратегія
Н. Д. Стрекалова	Функції і цілі бізнесу, пропозиція цінності, ринок, «процесор», конкурентна стратегія, мережа бізнесу, економічна модель бізнесу
В. Котельніков	Пропозиція цінності, структура ланцюга створення цінності, модель створення прибутку, стратегія росту, конкурентна стратегія, сегмент ринку, інновації.
Н. В. Ревуцька	Майбутні пріоритети споживачів, існуючі та потенційні стратегічні ресурси, ключові компетенції, система бізнес-процесів, бізнес-портфель компанії

Для третього напрямку дослідження характерно аналіз бізнес-моделей реальних компаній. Автори використовують концепцію бізнес-моделі, щоб описати і проаналізувати бізнес таких успішних компаній, як Google, Apple, Dell Computer, IKEA, Wal-Mart Stores, Xerox, Toyota, Gillette, General Electric, Target, Starbuck, Southwest Airlines та ін.

Незважаючи на неоднозначні визначення бізнес-моделі, ми погоджуємося із твердженням, що бізнес-модель — це концептуальний інструмент для дослідження бізнес-системи, який відображає логіку ведення бізнесу [11]. Бізнес-модель характеризує основні елементи бізнесу, їх відношення і систему зв'язків бізнесу з зовнішнім середовищем, що дозволяє досліднику створити цілісне уявлення про бізнес і представити найсуттєвіші його характеристики.

Враховуючи динамічний розвиток і тенденції інтелектуалізації бізнесу; зростання ролі інноваційної діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства; всебічний вплив інформаційних потоків; розвиток електронного бізнесу, Інтернету; сьогодні можна говорити про «бізнес-модель» підприємства як узагальнююче поняття, що охоплює всі аспекти управління компанією.

Концепція бізнес-моделі узгоджується з низкою сучасних концепцій стратегічного управління, зокрема з теоріями створення цінності та конкурентної стратегії підприємства. Основні погляди на конкурентну стратегію, представлені в економічній літературі, наведено в табл. 3.

Таблиця 3

## ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ»

Автор	Визначення
М. Портер	Стратегія конкуренції — це наступальні або оборонні дії, спрямовані на створення стійкої позиції компанії в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції
І. Ансофф	Конкурентна стратегія — це оптимальний план дій по досягненню встановлених цілей в умовах конкуренції в обраній стратегічній сфері діяльності компанії
Р. Румельт	Конкурентна стратегія — це мистецтво створення і використання найбільш вагомих і постійних конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам
Г. Хемел, С. Прахалад	Конкурентна стратегія полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні
Г. Л. Азоев, А. П. Челенков	Базова стратегія конкуренції описує схему забезпечення переваг над конкурентами і формує стратегію управління підприємством
Н. Чухрай, М. Довба	Стратегія конкурентної боротьби або конкурентна стратегія — це прагнення підприємства зайняти вигідну ринкову позицію щодо конкурентів

Якщо бізнес-модель характеризує, як компанія буде свій бізнес (створює цінність і перетворює її на прибуток), то конкурентна стратегія визначає як вона створює стійкі конкурентні переваги та вирішує проблему конкурентної боротьби (табл. 4). Конкуренція потребує від компаній узгодження конкурентної стратегії з існуючою бізнес-моделлю, або використання іншої моделі бізнесу для підтримки обраної конкурентної стратегії.

Таблиця 4

## ПОРІВНЯННЯ КОНЦЕПЦІЙ БІЗНЕС-МОДЕЛІ І КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Характеристики	Галузева бізнес-модель	Бізнес-модель компанії	Конкурентна стратегія
Сутність	Ланцюг видів діяльності в галузі	Спосіб організації бізнесу в галузі	Концепція ведення конкурентної боротьби
Цільова орієнтація	Розуміння процесу формування витрат і додаткової вартості	Створення цінності для споживача та її перетворення в прибуток компанії	Створення стійкої конкурентної переваги
Акценти аналізу	Аналіз технології створення кінцевого продукту	Аналіз галузі і галузевої бізнес-системи	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентний аналіз
Ступінь унікальності	Типова для галузі	Може бути як типовою для галузі, так і інноваційною	Унікальна для компанії

Вибір і забезпечення стійкої конкурентної переваги, що є метою конкурентної стратегії, є також одним із визначальних факторів при виборі відповідних способів операційної діяльності в рамках бізнес-моделі, за допомогою який компанія буде створювати цінність для споживача.

Дослідники бізнес-моделей спираються переважно на ресурсну концепцію стратегічного управління, оскільки концепція бізнес-моделі передбачає відобра-

ження унікального набору внутрішніх ресурсів і здібностей компанії, що породжують інновації і сприяють створенню конкурентних переваг.

Дослідження, проведені А. Сливоцьким, К. Крістенсеном, Ч. Кімом, Р. Моборном та іншими зарубіжними авторами, показують, що традиційні бізнес-моделі, які використовували базові конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером, поступаються місцем новим бізнес-моделям, ключову роль у побудові яких відіграють знання та інновації (рис. 1).

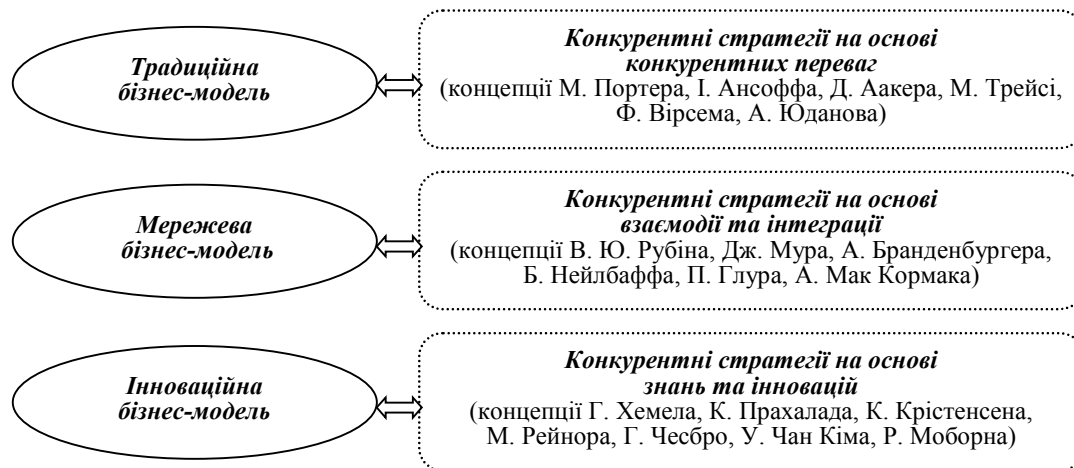


Рис. 1. Взаємозв'язок концепцій бізнес-моделі та конкурентної стратегії фірми

Інноваційні бізнес-моделі — це інтегруюча інновація, яка об'єднує інновації процесів (технологій), продуктів і способів ведення бізнесу [6]. Інноваційна бізнес-модель — це не тільки спосіб поєднання факторів бізнесу в ланцюг створення цінності інноваційного продукту, але й інноваційні підходи до створення уже існуючих продуктів, а також інноваційні підходи до реалізації продукту.

Інноваційні моделі ведення бізнесу передбачають використання радикальних та відкритих інновацій. Традиційні шляхи виникнення інновацій (як результат наукових відкриттів та/або усвідомлення потреб споживачів) доповнилися можливостями управління попитом і моделюванням потреб споживачів. Інноваційна конкуренція посилюється майже в усіх галузях промисловості. Можна стверджувати, що ідентифікація і застосування різних форм інновацій становить певною мірою імператив структури стратегії, як і операційної діяльності підприємства ХХІ ст.

Зміні традиційних і появи інноваційних моделей бізнесу особливо сприяє розвиток Інтернету. Інтернет дозволяє компаніям формувати свою конкурентну стратегію на базі системи партнерства зі споживачами, вести з ними діалог, обговорювати нові товари і послуги тощо. Міграція цінності всередині галузевих бізнес-систем також сприяє прагненню ведучих компаній в усьому світі до зміни існуючих бізнес-моделей і появи нових конкурентних стратегій.

Інноваційні конкурентні стратегії зорієнтовані на споживача і ґрунтуються на уникненні чи зміні форми конкуренції, що призводить до розширення меж ринку. Вони висувають на перше місце процес формування унікальної цінності товару для споживача як основного фактора успіху пропозиції підприємства на ринку. Інноваційні конкурентні стратегії спрямовані на формування майбутніх потреб споживачів та формування майбутніх ринків, на яких можна буде ухилитися від конкурентної боротьби. Г. Хемел визначає несформовані потреби — як найважли-

вішу сферу діяльності радикальних інновацій [12, 13]; а стратегія «блакитного океану» Ч. Кіма, Р. Моборна передбачає створення нового унікального ринкового простору в рамках існуючих меж ринків, де фірма не матиме конкурентів [3].

Компанії, які виходять на ринок з інноваційними бізнес-моделями і відповідними конкурентними стратегіями, не звертають увагу на правила конкуренції, які склалися в галузі, а самі встановлюють нові правила, порушуючи стереотипне сприйняття галузі. Наприклад, компанія Google перевизначила межі ринку веб-пошуку, ставши лідером в організації і наданні інформації у світі; а компанія Apple не стала прив'язувати свої межі до комп'ютерної галузі і успішно розширила свій бізнес за рахунок iPod.

Наведені в статті результати дослідження дозволяють зробити такі **висновки**.

1. Бізнес-модель — це концептуальний інструмент для дослідження бізнес-системи, який відображає логіку ведення бізнесу. Бізнес-модель характеризує основні елементи бізнесу, їх відношення і систему зв'язків бізнесу із зовнішнім середовищем, що дозволяє досліднику створити цілісне уявлення про бізнес і представити найбільш суттєві його характеристики.

2. Бізнес-модель — це здійснення стратегії компанії у концептуальному плані, або іншими словами, бачення компанії її стратегії переведені на цінність пропозиції та взаємовідносини з клієнтами.

3. Бізнес-модель і конкурентна стратегія фірми взаємопов'язані, оскільки конкурентний успіх потребує від компанії узгодження її конкурентної стратегії з існуючою бізнес-моделлю, або використання іншої моделі бізнесу для підтримки обраної конкурентної стратегії.

4. Одним із найістотніших чинників ефективної конкуренції підприємства є його здатність і результативність запровадження інновацій. Інноваційна бізнес-модель — це інтегруюча інновація, яка об'єднує інновації процесів (технологій), продуктів і способів ведення бізнесу.

5. Сучасні інноваційні конкурентні стратегії, зорієнтовані на споживача та ґрунтуються на уникненні чи зміні форми конкуренції (що призводить до розширення меж ринку) та висувають на перше місце процес формування унікальної цінності товару для споживача як основного фактора успіху пропозиції підприємства на ринку.

6. Цікавим напрямом подальших досліджень буде формування структур бізнес-моделей, що будуть використовувати управління знаннями для створення інновацій цінності. Це уможливить як задоволення споживачів, так і зростання ефективності конкурентних стратегій, а, отже, і вартості підприємства.

## Література

1. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2008. — № 628. — С. 29—35.
2. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Изобретая новую бизнес-модель // &Стратегии. — 2009. — № 1–2. — С. 14–24.
3. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. — М.: НИРО, 2005. — 272 с.
4. Кристенс К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 290 с.
5. Котельников В. Ю. Тем.3. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. — М.: Эксмо, 2007. — 96 с.

6. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 2. — С. 38—42.

7. Мертенс А. Пять инструментов для развития вашей бизнес-модели [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://anticrisis.vlasnasprava.info/wpcontent/uploads/2011/04/IFC\\_Book\\_blu.pdf](http://anticrisis.vlasnasprava.info/wpcontent/uploads/2011/04/IFC_Book_blu.pdf).

8. Мокринська З. В. Теоретичне обґрунтування змісту і форми бізнес-моделі підприємства // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 9. — С. 207—211.

9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега инноватора / Пер с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 288 с.

10. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис.канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. В. Ревуцька; КНЕУ. — К., 2005. — 20 с.

11. Стрекалова Н. Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 2 (30). — С. 133—138.

12. Хэмел Г. Во главе революции / Пер. с англ. — СПб.: Бест Бизнес букс, 2007. — 365 с.

13. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.

14. Чеглатонев В. І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Чеглатонев В. І.; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. — О., 2010. — 20 с.

15. Amit R., Zott C. Exploring the fit between business strategy and business model: implications for firm performance [Електронний ресурс] / Режим доступу:[http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details\\_papers.cfm?id=16738](http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=16738).

Стаття надійшла до редакції 17.09.2012 р.