

Кравченко М. О.,

д-р екон. наук, доцент кафедри менеджменту,

Сидорчук В. В.,

студентка групи VI-51, ФММ

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті систематизовано наукові погляди щодо трактування поняття «бізнес-модель». Розглянуто основні підходи до бізнес-моделювання. Представлено традиційний, інноваційний, ціннісний, вартісний, комбінований підходи до бізнес-моделювання та підхід з позиції стратегічного менеджменту. Виявлено, що в залежності від специфіки кожного конкретного підходу до моделювання, модифікується визначення самого терміну. На основі аналізу розглянутих підходів зроблено висновок про те, що єдність наукової точки зору щодо визначення терміну «бізнес-модель» відсутня. Частина підходів має теоретичний характер, інша – відображає прикладну сторону бізнес-моделювання. На підставі отриманих висновків у статті розроблено власний узагальнений підхід до визначення моделі бізнесу, заснований на врахуванні та систематизації найбільш суттєвих аспектів бізнес-моделювання.

Ключові слова: бізнес-моделювання, підхід до бізнес-моделювання, стратегія, конкурентні переваги, ринкова вартість підприємства.

Kravchenko M., Sydoruk V.

**ANALYSIS OF APPROACHES TO BUSINESS MODELING
OF ENTERPRISE ACTIVITY**

Abstract. The article systematizes the scientific views on the interpretation of the concept of "business model". The main approaches to business modeling are considered. The traditional, innovative, valued, combined approaches to business modeling and approach from the position of strategic management are presented. The dependence of the specifics of each particular modeling approach is revealed, the definition of the term is modified. Based on the analysis of the considered approaches, it was concluded that there is no unified scientific point of view on the definition of the term "business model". Part of the approaches is theoretical, the other – reflects the applied side of business modeling. Based on the conclusions obtained in the article, an own generalized approach to the definition of a business model, based on the consideration and systematization of the most significant aspects of business modeling, is developed.

Key words: business modeling, approach to business modeling, strategy, competitive advantages, market value of the enterprise.

Кравченко М. О., Сидорчук В. В.

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье систематизированы научные взгляды относительно трактовки понятия «бизнес-модель». Рассмотрены основные подходы к бизнес-моделированию. Представлены традиционный, инновационный, ценностный, стоимостный, комбинированный подходы к бизнес-моделированию и подход с позиции стратегического менеджмента. Выявлено, что в зависимости от специфики каждого конкретного подхода к моделированию, модифицируется определения самого термина. На основе анализа рассмотренных подходов сделан вывод о том, что единство научной точки зрения относительно определения термина «бизнес-модель» отсутствует. Часть подходов носит теоретический характер, другая - отражает прикладную сторону бизнес-моделирования. На основании полученных выводов в статье разработан собственный обобщенный

подход к определению модели бизнеса, основанный на учете и систематизации наиболее существенных аспектов бизнес-моделирования.

Ключевые слова: бизнес-моделирования, подход к бизнес-моделирования, стратегия, конкурентные преимущества, рыночная стоимость предприятия.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В управлінні як підприємством в цілому, так і окремими аспектами його діяльності широко застосовується бізнес-моделювання, засноване на побудові та описі відповідних бізнес-моделей. Бізнес-модель наочно демонструє ключові принципи та логіку ведення бізнесу, пояснює причинно-наслідкові зв'язки та дає можливість переосмислити методи та механізми ведення бізнесу. Проведені вченими кабінетні дослідження конкурентних переваг різних підприємств акцентують увагу на правильності моделі ведення бізнесу, як основній причині ефективної підприємницької діяльності, що сприяє зростанню операційного прибутку. Дослідженням сутності процесу бізнес-моделювання у своїх працях займалися такі зарубіжні вчені, як Й. Шумпетер, Г. Шесбро, А. Остервальдер, А. Сливоцький, А. Солягте, Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт та ін. При цьому частина вчених зосереджує увагу на класичній термінології, яка передбачає висвітлення основних функцій діяльності бізнесу. Інші розглядають бізнес-моделювання відносно сучасних умов ведення господарської діяльності підприємствами. Проте кожен із запропонованих підходів є самобутнім, відображає певний теоретичний або практичний аспект бізнес моделювання та потребує узагальнення, що обумовлює доцільність представленого дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Стаття присвячена розгляду трактувань, систематизації існуючих наукових підходів до бізнес-моделювання та на їх основі формулюванню власного визначення даного поняття.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Бізнес-моделювання є відносно новим для вітчизняної практики підходом до планування діяльності підприємства. Тому на сьогодні, незважаючи на широку розповсюдженість даного терміну, не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття бізнес-моделі.

Багато існуючих визначень бізнес-моделювання ототожнюються із поняттями «стратегічний набір», «стратегія підприємства», що є зовсім коректним.

Актуальність теми визначається тим, що практичні підходи до бізнес-моделювання неможливі без з'ясування сутності даного явища. Надавши чітке визначення бізнес-моделі підприємства можна побудувати ефективну бізнес-модель, яка дає можливість розкрити всі функціональні сторони підприємства через призму простоти та зрозумілості; надати для акціонерів інформацію, що стосується основних принципів та механізмів організації роботи, пріоритетів розвитку підприємства тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки активно розширюється використання бізнес-моделей для планування та управління підприємствами та окремими напрямками їх діяльності. Бізнес-моделювання являє собою процес розробки бізнес-моделей підприємства з метою формалізації та оптимізації діяльності підприємств або окремих її напрямів.

Існують різні підходи до визначення поняття «бізнес-модель». Відповідно до наукового підходу Й. Шумпетера виокремлюють два основні підходи до бізнес-моделі підприємства – традиційний (технократичний) та інноваційний. До першого підходу відносять моделі, що відповідають визначенню бізнесу як технології. В межах даної моделі діяльність бізнесу зводиться до п'яти основних функцій, чотири з яких допускають взаємодію із зовнішніми блоками (*рис. 1*) [1]:

- виробнича діяльність;
- функція управління кадрами;
- функція матеріально-технічного забезпечення;
- функція маркетингу;
- функція ведення фінансів та обліку [2].

Ці інституції становлять безпосереднє середовище діяльності підприємства, або його «мікрорівень» [2].

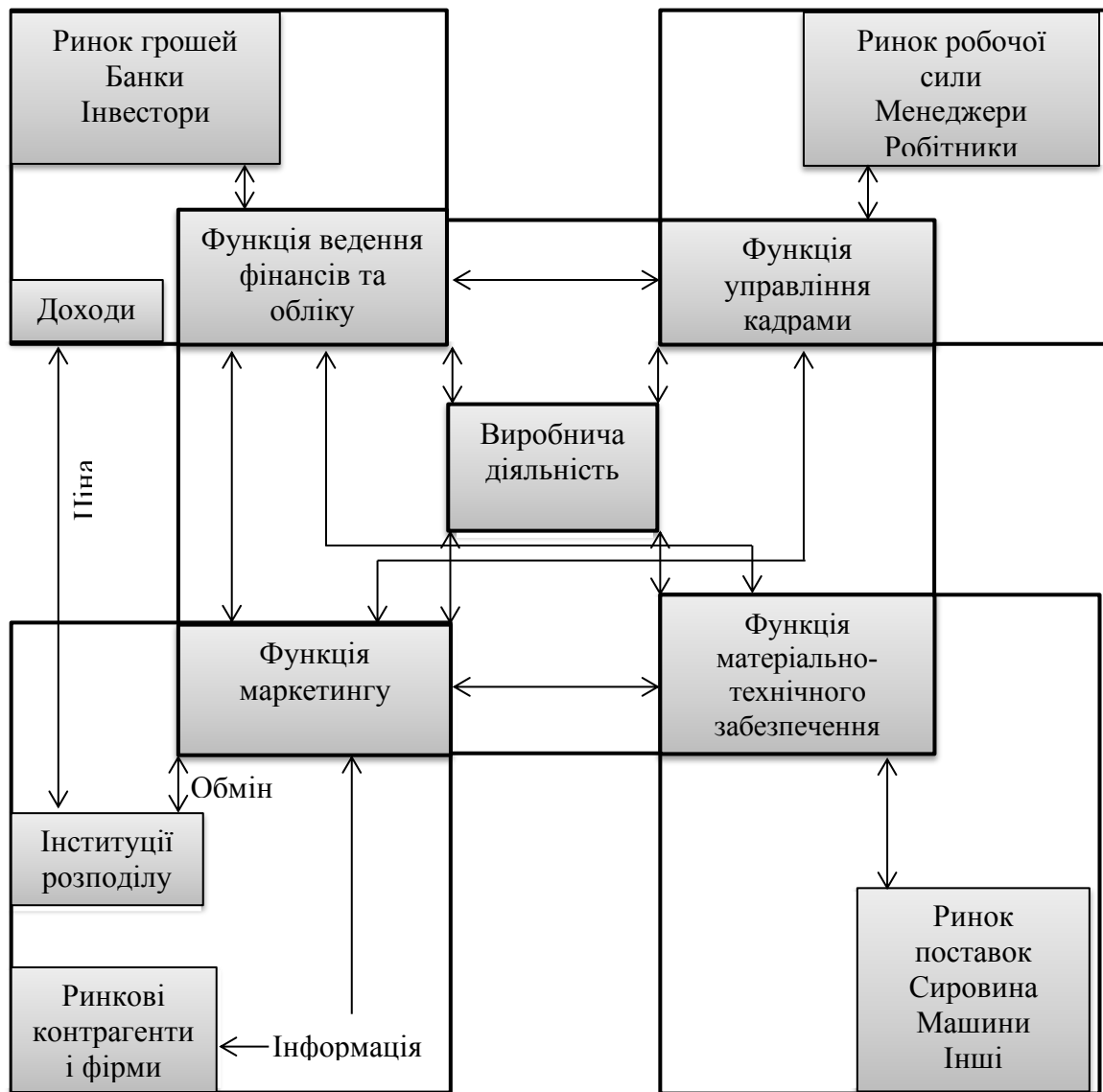


Рис. 1. Традиційна модель бізнесу за Й. Шумпетером

Сформовано автором на основі [2]

Основною відмінністю другої моделі бізнесу від традиційної є те, що її результати є похідною не від функцій бізнесу, а від ступеня реалізації можливостей, які дає його навколишнє середовище. Функції бізнесу тільки тоді мають сенс, коли вони працюють на обслуговування вдалої бізнес-ідеї. Їх народження не є наслідком поточної роботи конкретних фахівців. Вони – продукт творчого підходу до справи [1].

У сучасній економічній теорії і практиці термін «бізнес-модель» вживають у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передавання основних

аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики [1].

Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом; історії, які пояснюють, як працює підприємство; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [3, 4]. Незважаючи на те, що у наведених визначеннях прослідковується єдність думок з приводу застосування бізнес-моделей з метою кращого розуміння шляхів та варіантів нарощування підприємством цінності, підходи науковців щодо цільового призначення моделювання дещо відрізняються. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [4], інші пов'язують бізнес-модель зі способами нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості [5]. Систематизація наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства наведена у *табл. 1.1*.

А. Солятте вважає, що всі запропоновані визначення поняття «бізнес-модель» умовно можна розділити на два підходи [6].

Перший підхід – ціннісний – зорієнтований на процес формування цінності для споживачів та самого підприємства. Такий підхід спрямований, насамперед, на зовнішнє оточення організації.

За такого підходу бізнес-модель логічно описує, у який спосіб організація створює і поставляє клієнтам цінність, а сама набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [6].

Таблиця 1.1. Наукові підходи до трактування поняття бізнес-моделі підприємства

<i>Науковий підхід до трактування поняття</i>	<i>Сутність трактування</i>	<i>Автори та рік праці</i>
Ціннісний	<p>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 зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії</p>	А. Сливоцький, 1996
	<p>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 і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу</p>	А. Остервальдер, 2005
Вартісний	<p>Бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи</p>	А. Солятте, 2010
	<p>Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів</p>	Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт, 2010
	<p>Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес</p>	В. Янсен, Г. Джаегерс, 2007
	<p>Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель детально демонструє місце розташування компанії у ланцюгу створення вартості</p>	С. Степова, С. Марєєв, М. Блажко, 2010
Комбінований	<p>Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей</p>	Р. Робінсон, 2005
	<p>Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку</p>	Г. Шесбро, 2006

Сформовано автором на основі [1]

Зокрема, А. Сливоцький – американський економіст українського походження вважає, що «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 зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії» [7].

Вартісний підхід в свою чергу зорієнтований на внутрішні процеси підприємства. Найпростіше визначення бізнес-моделі відносно вартісного підходу може бути трактоване, як спосіб ведення діяльності, який забезпечує ефективне функціонування підприємства та пропонує можливості генерування доходу, виручки. Представниками такого підходу є Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт. На їх думку «...бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів...» [8]. Бізнес-модель характеризує способи отримання прибутку підприємством, демонструючи чіткий ланцюг створення вартості.

У працях зі стратегічного менеджменту бізнес-модель розглядається як інструмент досягнення конкурентних позицій та виконання виділених завдань, а також як синонім поняття «стратегічний набір». За визначенням [3], стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Оскільки діяльність підприємства має різноплановий характер, доречно вважати, що певний набір взаємопов'язаних стратегій, названий «стратегічним набором» є необхідним. Проте неправомірно вважати поняття «стратегічний набір» та «бізнес-модель» синонімічними.

Часто тісно пов'язані поняття «бізнес-модель підприємства» та «стратегія підприємства» ототожнюють між собою. Окремі автори пропонують підходити до визначення бізнес-моделі як до сутності стратегії підприємства чи як до відображення реалізованої стратегії [8]. Коректними є зауваження дослідників

про те, що обидва поняття застосовуються для опису досягнення поставлених цілей підприємством, але незважаючи на даний факт, поняття «бізнес-модель» та «стратегія» в контексті розвитку підприємства суттєво відрізняються. По-перше, завданням стратегії є формулювання чіткої мети, наприклад, впровадження нової продукції, а бізнес-модель визначає яким чином її досягти (де знайти ресурси для впровадження продукту, як донести його цінність до споживача тощо). По-друге, бізнес моделювання є складовою ланкою процесу створення стратегії підприємства. І по-третє, відмінність даних понять полягає у ступені деталізації: стратегія визначає основні пріоритети на більш загальному рівні, а бізнес-модель описує конкретні шляхи реалізації даних пріоритетів.

Найкраще демонструє взаємозв'язок між стратегією та бізнес-моделлю «рівняння цінності»:

$$\boxed{V = MS} \quad (1),$$

де V (*Value*) – цінність, M (*Model*) – бізнес-модель, S (*Strategy*) – стратегія.

Рівняння припускає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії і на їх основі розгорнути та втілити власну стратегію, спрямовану на створення цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін [6].

Підсумовуючи наведені наукові положення з'ясували, що підхід до бізнес-моделювання має бути комплексним та включати в себе особливості класичних та сучасних тверджень відносно даної тематики. Бізнес-модель – широкий і всеохоплюючий термін, що не обмежується моногамним трактуванням своєї сутності. Враховуючи це розглядатимемо бізнес-модель як узагальнене відображення механізму здійснення деякої економічної діяльності, що пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг тощо, несе цінність для споживача і забезпечує конкурентоспроможність підприємства та зростання прибутку від здійснення діяльності. Необхідність бізнес-моделі полягає у формуванні цілісного уявлення таких суттєвих характеристик підприємства, як цінність та способи її створення й донесення до споживача; шляхи використання ресурсів та можливостей з метою забезпечення сталої конкурентної переваги та надходження прибутку [9].

Висновки. На основі проведеного аналізу з'ясували важливість бізнес-моделювання процесів підприємства, яка полягає у структуризації та впорядкуванні його діяльності. Розробка бізнес-моделі є важливим етапом, який дозволяє виокремити та презентувати конкурентні переваги підприємства і потребує попереднього аналізу сутності даного явища. Проаналізувавши напрацювання вчених щодо підходів до бізнес-моделювання визначили, що бізнес-модель це універсальний інструмент реалізації стратегії підприємства, схема логіки ведення бізнесу, що включає в себе продукування та донесення цінності до цільових споживачів, пошук ресурсів, партнерів, каналів збуту тощо; забезпечує конкурентоспроможність та ефективність діяльності за рахунок специфічних особливостей в межах конкретного підприємства, та є способом отримання економічної вигоди. Перспективи подальших досліджень полягають у невичерпності змісту та повноти розкриття даного поняття, унікальності кожної конкретної бізнес-моделі та широким практичним застосуванням бізнес-моделювання на сучасному етапі економічного розвитку.

Література:

1. Чухрай А. Онтологія поняття бізнес-модель підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №749. С. 94-103.
2. Функції та модель бізнесу. *BukLib: електронна бібліотека*. URL: <https://buklib.net/books/35060> (дата звернення: 15.05.2019).
3. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p.
4. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. №80 (5). Pp. 86–92.
5. Eisenmann T. R. *Internet Business Models*. New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. 215 p.
6. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций. *Менеджмент инноваций*. 2010. №1 (09). С. 25-34.
7. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / пер. з англ. Л. М. Петрушенко. Київ: Пульсари, 2001. 296 с.

8. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. Competing Through Business Models. *IESE Business School Working Paper*. 2007. No. 713. URL: <https://ssrn.com/abstract=1115201> (accessed: 08.05.2019).

9. Стекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2009. № 92. С. 95–105.