

Hrytsenko, L. L., and Krasulia, T. Yu. "Upravlinnia ryzykamy pry realizatsii infrastrukturykh proektiv u ramkakh derzhavno-privatnoho partnerstva" [Risk management in the implementation of infrastructure projects under public-private partnership]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12 (2011): 85-90.

Vchenko, I. Yu. *Ekonomichni ryzyky* [Economic risks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2004.

[Legal Act of Ukraine] (2011). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-p>

Sytnyk, H. P. *Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky (kontseptualni ta orhanizatsiino-pravovi zasady)* [State management in the sphere of national security (conceptual and legal framework)]. Kyiv: NADU, 2012.

Vasileva, T. A. et al. *Risk-menedzhment innovatsiy* [Risk management innovations]. Sumy: Delovyye perspektivy, 2005.

УДК 657:640.432

## ОСОБЛИВОСТІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОМПОНЕНТІВ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

© 2017 ГРОСУЛ В. А., ІВАНОВА Т. П.

УДК 657:640.432

**Гросул В. А., Іванова Т. П. Особливості ідентифікації компонентів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства**

*У статті обґрунтовано необхідність формування дієвої бізнес-моделі, реалізація якої дозволить підприємствам ресторанного господарства створити стійкі конкурентні переваги та сприятиме успішному розвитку в довгостроковій перспективі. Виокремлено основні наукові підходи до визначення компонентів бізнес-моделі підприємства. Визначено головні акценти, відмінності та стандартні елементи бізнес-моделі підприємства кожного з наукових підходів. Ідентифіковані основні компоненти бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства з урахуванням ключових взаємозалежних процесів управління: виробництво, реалізація, організація споживання. Охарактеризовано особливості кожної компоненти бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства відповідно до завдань його діяльності в контексті прийняття ефективних стратегічних рішень.*

**Ключові слова:** бізнес-модель, компоненти, підприємство ресторанного господарства, процеси, система управління.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 12.

*Гросул Вікторія Анатоліївна* – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** viktoriagrosul@gmail.com

*Іванова Тетяна Павлівна* – старший викладач кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** ivanova77@meta.ua

УДК 657:640.432

**Гросул В. А., Іванова Т. П. Особенности идентификации**

*компонентов бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства*  
 В статье обоснована необходимость формирования действенной бизнес-модели, реализация которой позволит предприятиям ресторанного хозяйства создать устойчивые конкурентные преимущества и способствовать успешному развитию в долгосрочной перспективе. Выделены основные научные подходы к определению компонентов бизнес-модели предприятия. Определены главные акценты и стандартные элементы бизнес-модели предприятия каждого из научных подходов. Идентифицированы основные компоненты бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства с учетом ключевых взаимосвязанных процессов управления: производство, реализация, организация потребления. Охарактеризованы особенности каждой компоненты бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства в соответствии с задачами его деятельности в контексте принятия эффективных стратегических решений.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, компоненты, предприятие ресторанного хозяйства, процессы, система управления.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 12.

*Гросул Виктория Анатольевна* – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** viktoriagrosul@gmail.com

*Іванова Тетяна Павлівна* – старший преподаватель кафедры экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** ivanova77@meta.ua

UDC 657:640.432

**Grosul V. A., Ivanova T. P. The Peculiarities of Identifying the Components of a Business Model of Restaurant Industry Enterprise**

*The article substantiates the need for elaborating an efficient business model, implementation of which would enable enterprises of restaurant industry to create sustainable competitive advantages and would contribute to successful development in the long term. The basic scientific approaches to defining the business model components have been allocated. The main emphases and standard elements of a business model of enterprise in terms of each of the scientific approaches have been defined. The basic components of a business model of restaurant industry enterprise have been identified, taking into account the pivotal interrelated management processes: production, sales, consumption organization. The characteristics of each component of the business model of enterprise of restaurant industry have been provided in accordance with objectives of its activity in the context of efficient strategical decisions.*

**Keywords:** business model, components, enterprise of restaurant business, processes, management system.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 12.

*Grosul Victoria A.* – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** viktoriagrosul@gmail.com

*Ivanova Tatyana P.* – Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** ivanova77@meta.ua

**Д**іяльність вітчизняних підприємств ресторанного господарства відбувається під значним впливом постійно зростаючих вимог споживачів. Наростання темпів зміни споживчих запитів і переваг вимагає від підприємств ресторанного господарства здійснювати пошук нових дієвих інструментів та механізмів, орієнтованих на підтримку та розвиток конкурентних переваг. Дослідження існуючих інноваційних технологій та інструментів у галузі менеджменту підприємства дозволили зробити висновок, що формування дієвої бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства виступає ефективним інструментом організації його діяльності, створення унікальної пропозиції для споживача, оптимізації рівня рентабельності та окреслює стратегічну перспективу його розвитку.

Усвідомлення цих обставин привело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики формування дієвої бізнес-моделі, реалізація якої дозволить підприємствам ресторанного господарства створити стійкі конкурентні переваги та сприятиме успішному розвитку в довгостроковій перспективі. Своєю чергою, фокусування уваги на ключових компонентах бізнес-моделі з урахуванням галузевих особливостей організації діяльності підприємств ресторанного господарства дозволить своєчасно визначати переваги та недоліки в управлінні з метою обґрунтування вектора необхідних стратегічних змін. Тому дослідження проблем, пов'язаних із формуванням дієвої бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства з урахуванням особливостей його діяльності, є вкрай важливим завданням, вирішення якого дозволить підприємству сфери ресторанного господарства створювати конкурентні переваги, бути унікальним і здійснювати успішний розвиток.

На сучасному етапі розвитку економіки проблеми формування ефективної бізнес-моделі підприємства активно розробляються в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених. Концепція бізнес-моделі все частіше використовується для пояснення відмінностей в результатах діяльності підприємств, які працюють в одній галузі.

Питання формування бізнес-моделі підприємств та інваріантні підходи до виділення її компонентів представлені в працях Д. Стюарт, К. Чжао (*Stewart & Zhao*, 2000) [1], Р. Хансев'ярова [3], Х. Чесбро (*Chezbro*, 2008) [4], А. Сливоцького (*Slyvotskyi*, 2001) [7], А. Остервальдера, І. Пінье (*Ostervalder & Pine*, 2011) [9], В. Червякової [11] та інших вчених. Існуючі розробки теоретичного та методичного характеру розглядають бізнес-модель підприємства з різних аспектів, що призводить до відсутності чіткого та єдиного погляду щодо основних її компонентів.

Водночас, існуючі підходи до виділення компонентів бізнес-моделі підприємства не враховують галузеву специфіку окремих підприємств, у тому числі й підприємств сфери ресторанного господарства, що актуалізує необхідність подальшого наукового пошуку в даному напрямі.

Метою статті є ідентифікація компонентів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства з урахуванням галузевої специфіки. Для реалізації поставленої мети в межах даної статті вирішено такі наукові завдан-

*ня*: висвітлено та узагальнено наукові погляди дослідників до визначення компонентів бізнес-моделі підприємства; виокремлено головні акценти, відмінності та стандартні елементи бізнес-моделі відповідно економічного, стратегічного, ціннісного, системного, процесного та управлінського підходів; обґрунтовано особливості формування бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства, враховуючи специфіку його діяльності; доведено необхідність виділення компонента «Виробництво кулінарної продукції та послуг», урахування специфіку діяльності підприємства ресторанного господарства.

**П**роведене дослідження праць зарубіжних і вітчизняних фахівців з питань бізнес-моделювання дозволило виділити шість основних підходів до формування компонентів бізнес-моделі підприємства, а саме: економічний, ціннісний, стратегічний, системний, процесний та управлінський. Виокремлені підходи являють свого роду «ієрархічне дерево», оскільки перехід від одного підходу до іншого носить всеосяжний характер, що обґрунтовується постійним розвитком концепції бізнес-моделювання.

Головний акцент в економічному підході ставиться на фінансово-економічному розвитку підприємства та перспективах отримання прибутку. Так, Д. Стюарт та К. Чжао (*Stewart & Zhao*, 2000) розглядаючи бізнес-модель з позиції економічного підходу, визначають її як фірму, яка буде заробляти гроші і забезпечувати стійкий прибуток протягом тривалого періоду часу [1, р. 288]. Дослідники приділяють увагу питанням структури витрат, джерелам фінансування, темпам зростання прибутку. За такого підходу до компонентів бізнес-моделі віднесено процеси закупівлі ресурсів, взаємодію з поставальниками та споживачами, процеси ціноутворення та інструменти фінансування діяльності підприємства.

Для виділення компонентів бізнес-моделі науковцями Ю. С. Виходець та Н. Ю. Ровинською [2] ставляться три ключові питання для підприємства:

- 1) як підприємство створює цінність для зовнішніх клієнтів;
- 2) як підприємство заробляє гроші;
- 3) як підприємство забезпечує стратегічний контроль над ланцюжками створення цінності.

Відповіді на питання дозволили авторам [2] виділити такі компоненти: підприємництво, стратегію, економіку, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії стійкого зростання. Аналізуючи поставлені питання та виділені компоненти, вважаємо, що автори більше акцентували на описі самого бізнесу та його позиціонуванні в системі створення ланцюжка цінностей, тобто в рівні забезпеченості прибутком, залишаючи поза увагою внутрішні бізнес-процеси.

Стратегічний підхід фокусує увагу на довгострокових аспектах діяльності компанії. При цьому дослідники бізнес-моделі розглядають такі елементи, як способи створення цінності, участь акціонерів, партнерів бізнесу в створенні цінності, бачення компанії, мережі й альянси бізнесу. У зв'язку з цим важливим стає питання отримання прибутку для всіх зацікавлених у бізнесі сторін [3, с. 42].

Так, Г. Чезбро (*Chezbro*, 2008) акцентує на використанні двох ключових параметрів бізнес-моделі (масштаб інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі, і ступінь її відкритості [4, с. 67]) та шести компонентів, а саме: формування ціннісної пропозиції; визначення сегмента ринку; формування структури ланцюжка створення цінності; створення доходу і норма прибутку; визначення місця компанії в мережі створення цінності; розробка конкурентоспроможної стратегії [4, с. 88].

Відповідно до ціннісного підходу акцентується увага в основному на внутрішніх бізнес-процесах і операціях, а також на ланцюжку створення цінності. Згідно з ціннісним підходом бізнес-модель – це опис способу створення, реалізації та доставки цінності клієнтам компанії. У даному випадку дослідник зосереджується переважно на виробництві цінності та бізнес-модель визначає як конфігурацію, яка пояснює, як саме компанія працює [3, с. 44].

Розглядаючи цінність як результуючу конструкту ефективності управління підприємством, дослідники пропонують виділяти компоненти конфігурації цінності (ланцюг, майстерня, сіть створення цінності). Вибір бізнес-моделі конфігурації цінності визначається, перш за все, специфікою діяльності підприємства та особливостями ринкового простору функціонування [5, с. 36].

**П**редставники системного підходу одними з перших визначили елементи бізнес-моделі підприємства. У загальному вигляді бізнес-модель підприємства визначається ними як спосіб функціонування компанії на основі поєднання ряду параметрів: стратегії, взаємозв'язків з постачальниками та споживачами; ланцюжка створення вартості; організаційної структури; здібностей, компетенції та ресурсів компанії [6, с. 23].

У межах системного підходу А. Сливоцький (*Slyvotskyi*, 2001) визначає бізнес-модель як об'єкт стратегічного аналізу [7, с. 145]. Дослідник виділяє п'ять базових елементів формування бізнес-моделі, а саме: масштаб діяльності, тобто організаційний портфель підприємства; стратегічний контроль або фінансовий контроль та створення цінності; модель прибутку (управління формуванням прибутку, управління капіталом); унікальна пропозиція цінності (організація виробництва, логістика, зв'язки з партнерами, дослідження продуктів та розвиток); вибір споживачів (вибір клієнтів).

Вважаємо, що занадто вузької точки зору дотримується О. Юлдашева [8, с. 22], яка при виділенні компонентів бізнес-моделі акцентує лише на формування ключових компетенцій підприємства, залишаючи поза увагою процес створення цінності та особливості організації самого процесу управління на підприємстві.

Представники системного підходу А. Остервальдер та І. Пінье (*Ostervalder & Pine*, 2011) описують бізнес-модель за допомогою дев'яти стандартних елементів [9, с. 45]:

- 1) *сегменти клієнтів* – групи наших клієнтів з відмінними особливостями;
- 2) *запропоновані переваги* – продукти і послуги, які задовольняють потреби наших споживачів;

3) *канали розподілу* – шляхи, якими ми знаходимо наших клієнтів і через які ми пропонуємо наші цінності;

4) *взаємини з клієнтами* – типи стосунків, які виникають у кожному споживчому сегменті;

5) *потоки доходу* – потоки, через які ми заробляємо наші прибутки від клієнтів для створення вартості, і клієнт, що стикається з операціями;

6) *ключові ресурси* – на яких побудована наша бізнес-модель;

7) *основна діяльність* – найважливіші операції, які забезпечили нашу бізнес-модель;

8) *мережа партнерів* – партнери і постачальники;

9) *структура витрат* – витрати, які ми несемо, щоб управляти нашою бізнес-моделлю.

Постійний розвиток підходів до організації бізнесу змінив вектор управління із системного на процесний, що обумовило можливість формування бізнес-моделі через призму процесів. З позиції процесного підходу формування бізнес-моделі представляє собою формальний опис моделі через систему її бізнес-процесів (основних, управлінських та забезпечувальних). Процесний підхід орієнтований на застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, яка утворює ієрархію взаємозалежних процесів та компонентів. Ключовим моментом застосування процесного підходу є дотримання логіки «один процес – один результат – одна структура – один бюджет – один власник». В узагальненому вигляді компонентами бізнес-моделі за таким підходом є організаційна, функціональна та інформаційна модель, кожна з яких має ряд своїх ключових елементів.

**Т**ак, *організаційна модель* – це формалізована інтерпретація структури підприємства як сукупності бізнес-одиниць (підрозділів), що містить регламент повноважень, функції та роль персоналу підприємства; *функціональна модель* – це комплексне відображення системи бізнес-процесів підприємства (операції з покупцями, постачальниками, логістика, виробництво, облік, управління фінансами, управління персоналом, управління інфраструктурою бізнесу, управління проектами тощо); *інформаційна модель* – схема інформаційних потоків підприємства (базується на функціональній моделі). Її формування передбачає ідентифікацію корпоративної інформації, створення системи інформаційних потоків і визначення каналів комунікації в компанії [6, с. 24].

Зважаючи на те, що «...сучасна економіка зазнає глибоких перетворень, серед яких: глобалізація ринку, загострення конкуренції, трансформація світового господарювання – прискорена модернізація та перехід на траєкторію інноваційного розвитку національної економічної системи є вже не просто сучасною тенденцією, а життєвою необхідністю» [10, с. 3], бізнес-моделі вітчизняних підприємств повинні бути інноваційними. У контексті цього заслуговує на увагу погляд Червякової В. [11, с. 3] до виділення основних компонентів бізнес-моделі: маркетинг і вивчення ринку; проектування і розробка продукції; планування і розробка процесів; закупки; виробництво продукції або надання послуг; упаковка і збереження; реалізація і розподіл; установка і введення в

експлуатацію; технічна підтримка та обслуговування; діяльність після продажу; утилізація і переробка в кінці терміну служби. Наведені компоненти отримали розвиток у роботі [12] і були доповнені такими елементами: управління кадрами, управління інформаційними ресурсами і технологіями, управління фінансовими і матеріальними ресурсами, управління екологією, управління зовнішніми зв'язками, управління покращенням і змінами.

Управлінський підхід передбачає розробку механізму формування бізнес-моделі компанії на основі синтезу та модифікації базових положень системного і процесного підходів у контексті забезпечення комплексного управління компанією в сучасних умовах. Модифікована технологія формування бізнес-моделі компанії є спробою її представлення як стратегічного об'єкта аналізу в сучасному динамічному багатовимірному ринковому просторі. Представники управлінського підходу виділяють такі компоненти формування бізнес-моделі підприємства: майбутні пріоритети споживачів (дослідження потреб споживачів); існуючі та потенційні стратегічні ресурси (пошук стратегічних ресурсів); ключові компетенції (визначення ключових компетенцій); система бізнес-процесів (формування ефективних бізнес-процесів) та бізнес-портфель (діагностика бізнес-портфеля). Безумовно, акцентування уваги на потреби та запити споживачів при формуванні бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства є запорукою його успішного функціонування.

Узагальнення існуючих підходів до виділення компонентів бізнес-моделі наведено на *рис. 1*.

Альтернативність підходів до формування бізнес-моделі підприємства (див. *рис. 1*) свідчить про існування відмінностей у встановленні цілей менеджментом, який приймає рішення стосовно вибору вектора розвитку підприємства. Особливість формування бізнес-моделі підприємства та її структурних елементів визначається специфікою діяльності підприємства або проблематикою наукового дослідження.

Стійке довгострокове функціонування підприємства ресторанного господарства залежить від уміння безперервно вдосконалювати його бізнес-модель. Адже бізнес-модель визначає, як суб'єкт господарювання визначає свої конкурентні переваги та формує набір рішень, які характеризують процес створення цінності для його ключових споживачів. Вважаємо, що бізнес-модель підприємства ресторанного господарства повинна відображати ключові процеси діяльності підприємства, встановлювати зв'язки між ними та дозволяти оцінити динаміку розвитку основних структуроутворюючих процесів. Змістовно-логічне поєднання компонентів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства наведено на *рис. 2*.

Відповідно до авторського підходу при формуванні бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства доцільно виділяти три групи компонентів, які визначають процес ідентифікації ключових функцій, враховуючи специфіку діяльності підприємств ресто-

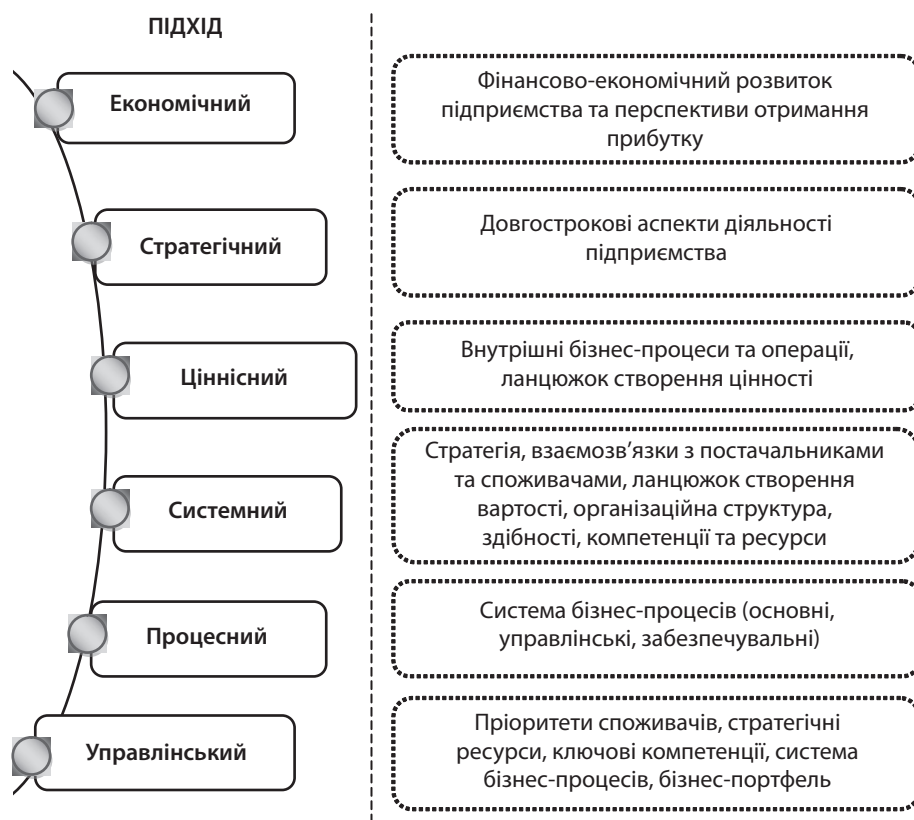


Рис. 1. Систематизація та головні акценти наукових підходів до визначення компонентів бізнес-моделі підприємства

Джерело: складено за [1-3; 5; 7; 9].

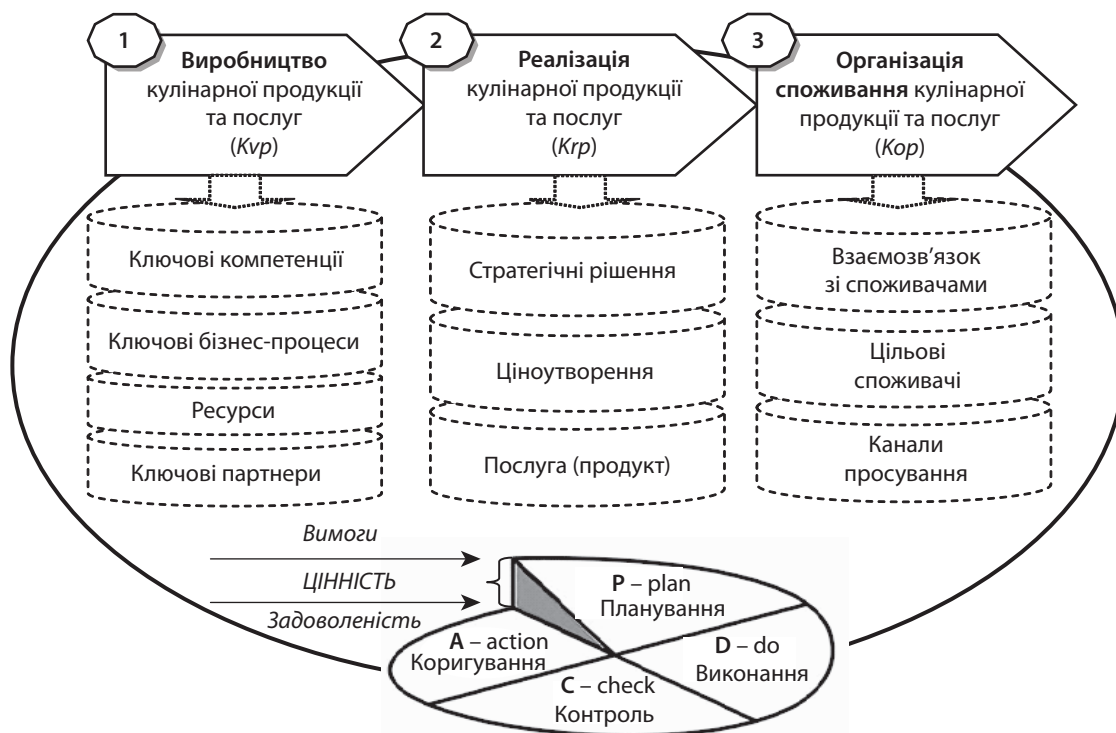


Рис. 2. Основні компоненти бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено за [1; 3–5; 9].

ранного бізнесу, а встановлені зв'язки виступають основою для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Зважаючи на те, що виконання основного завдання діяльності підприємства ресторанного господарства пов'язано зі створення цінності, обґрунтованим є виділення компонента «Виробництво кулінарної продукції та послуг». Виокремлення цього компонента виступає основою формування бізнес-моделі для досліджуваної галузі, його ключовою перевагою, оскільки описує весь процес створення ціннісної пропозиції шляхом побудови взаємозв'язків між основними, управлінськими, забезпечувальними процесами, ключовими партнерами, постачальниками, та системи оптимального застосування ресурсів з мінімальними втратами часу та коштів.

Головна мета діяльності будь-якого підприємства полягає в отриманні прибутку. Досягнення встановленої мети можливе лише за рахунок створення пропозиції продукції (послуги) кінцевому споживачу. Тому в структурі бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства виділяється компонент «Реалізація кулінарної продукції та послуг». Виділений компонент напряму формує весь грошовий потік діяльності підприємства, оскільки чим більшим та оптимальнішим є отримання доходів у порівнянні з витратами, тим більше можливостей у підприємства розширити свою діяльність.

Структурний компонент бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства «Організація споживання кулінарної продукції та послуг» відображає механізми та інструменти, які має застосовувати підприємство за для забезпечення свого сталого розвитку. Організація споживання завершує весь бізнес-процес створення ланцюжка цінності для споживача. Отже, від того, наскільки задоволеним буде споживач, безпосеред-

ньо буде залежати рівень та обсяги реалізації продукції (послуги) підприємств ресторанного господарства та в цілому ефективність його діяльності.

## ВИСНОВКИ

Ідентифіковані компоненти бізнес-моделі виступають інструментом загальної системи управління якістю на підприємствах ресторанного господарства та дозволяють визначити цільовий напрям його розвитку; інтегрувати стратегією підприємства з ключовими показниками її результативності; оптимізувати витрати та покращити взаємодію між всіма процесами підприємства.

Отримані результати становитимуть основу подальшого дослідження методичного інструментарію оцінки компонентів бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Stewart D. W., Zhao Q. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2000. Vol. 19. No. 2. P. 287–296.
2. Выходец Ю. С., Ровинская Н. Ю. Применение термина «бизнес-модель» для анализа и описания деятельности предприятия. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1 (21). С. 65–75.
3. Хансевичев Р. И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели. *Экономические науки*. 2015. № 7 (128). С. 40–44.
4. Чесбро Г. У. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью. *Российский журнал менеджмента*. 2004. Т. 2. № 4. С. 67–96.

**5. Давила Т., Эпштейн М. Дж., Шелтон Р.** Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 320 с.

**6. Розман А.** Бизнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 15–34.

**7. Сливозький А.** Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів/пер. з англ. Л. М. Петрушенко. Київ: Пульсари, 2001. 296 с.

**8. Юлдашева О. У., Никифорова С. В., Полонский С. Ю.** Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Сер. 8. Менеджмент. 2007. Вып. 2. С. 23–34.

**9. Остервальдер А., Пинье И.** Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега-инноватора/пер с англ. М.: Альпина Паблшер, 2011. 288 с.

**10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З.** Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2 (2). С. 51–54. URL: [http://soskin.info/userfiles/file/2015/1-2\\_2\\_2015/Grynko,Gviniashvili.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2015/1-2_2_2015/Grynko,Gviniashvili.pdf)

**11. Червякова В. В.** Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 166–171

**12. Здобувач А.** Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проєкту на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.7. С. 344–350.

## REFERENCES

Chesbro, G. U. "Logika «otkrytykh» innovatsiy: novyy podkhod k upravleniyu intellektualnoy sobstvennostyu" [The logic of open innovation: a new approach to the management of intellectual property]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 2, no. 4 (2004): 67-96.

Chervyakova, V. V. "Formuvannia kombinovanoi biznes-modeli pidpriemstva avtoservisu v umovakh kontrolinhu" [The formation of the combined business models of car service centers in conditions of controlling]. *Biznes Inform*, no. 9 (2013): 166-17.

Davila, T., Epshteyn, M. Dzh., and Shelton, R. *Rabotayushchaya innovatsiya. Kak upravlyat eyu, izmeryat eye i izvlekat iz neye*

*vygodu* [Working innovation. How to manage it, measure it and profit from it]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007.

Hrynko, T. V., and Hviniashvili, T. Z. "Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku" [Organizational changes in the enterprise in terms of its innovative development]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. [http://soskin.info/userfiles/file/2015/1-2\\_2\\_2015/Grynko,Gviniashvili.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2015/1-2_2_2015/Grynko,Gviniashvili.pdf)

Khansevyarov, R. I. "Teoreticheskiye podkhody k formirovaniyu biznes-modeli" [Theoretical approaches to the formation of the business model]. *Ekonomicheskoye nauki*, no. 7 (128) (2015): 40-44.

Ostervalder, A., and Pine, I. *Postroyeniye biznes-modeley. Nastolnaya kniga stratega-innovatora* [Building business models. Handbook of the strategist-innovator]. Moscow: Alpina Pablisher, 2011.

Rozman, A. "Biznes-model pidpriemstva rozdrubnoi torhivli" [Business model retailers]. *Visnyk KNTEU*, no. 3 (2014): 15-34.

Slyvotskiy, A. *Mihratsiya kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokov vyperedyt svoikh konkurentiv* [Migration of capital: As in the designs for a few years ahead of your competitors]. Kyiv: Pulsary, 2001.

Stewart, D. W., and Zhao, Q. "Internet Marketing, Business Models, and Public Policy". *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 19, no. 2 (2000): 287-296.

Vykhodets, Yu. S., and Rovinskaya, N. Yu. "Primeneniye termina «biznes-model» dlya analiza i opisaniya deyatelnosti predpriyatiya" [The use of the term "business model" for the analysis and description of the company]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 1 (21) (2013): 65-75.

Yuldasheva, O. U., Nikiforova, S. V., and Polonskiy, S. Yu. "Metodologiya organizatsii biznesa na osnove tseppochki po sozdaniyu potrebitelskoy tsennosti" [Methodology of business organization based on the chain to create customer value]. *Vestnik Sankt-Petersburgskogo universiteta*. Ser. 8. Menedzhment, no. 2 (2007): 23-34.

Zdobuvach, A. "Biznes-perspektyva vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii pry realizatsii ERP-proektu na pidpriemstvi" [The business prospect of the use of information technology in the implementation of ERP project at the company]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.7 (2014): 344-350.