

## ОСОБЛИВОСТІ ЕВОЛЮЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

© 2019 КОЗУБ В. О., ЧЕРНИШОВА Л. О., ПЛІШ І. М.

УДК 657:339.56  
JEL Classification: F200

Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М.

### Особенности эволюционного развития бизнес-моделей международных компаний

Метою статті є теоретичне дослідження сутності, еволюції та класифікації бизнес-моделей міжнародних компаній залежно від бизнес-процесів їх діяльності. Розглянуто поняття «бизнес» і «модель». Узагальнено наукові положення щодо розуміння сутності «бизнес-модель». Бизнес-модель запропоновано розглядати 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. Наведено ключові елементи бизнес-моделей міжнародної компанії. Виділено відмінності бизнес-моделей від стратегії компанії. Надано варіанти застосування бизнес-моделей міжнародних компаній на практиці. Здійснено теоретичне дослідження еволюції бизнес-процесів міжнародної компанії. Констатовано наявність кількох класифікаційних підходів до формування бизнес-моделей міжнародної компанії на основі аналізу досліджень учених у галузі бизнес-моделювання. Запропоновано класифікацію видів бизнес-моделей міжнародних компаній за такими ознаками: залежно від напрямку розвитку бізнесу, за функціональною приналежністю, залежно від ступеня відкритості бизнес-моделі. Систематизовано методичні підходи до побудови бизнес-моделей міжнародної компанії. Охарактеризовано особливості, переваги та недоліки базових бизнес-моделей «від виробництва» та «від клієнта». Надано характеристику бизнес-моделей міжнародної компанії за функціональною ознакою та залежно від масштабу інвестицій, зроблених для її підтримки. Визначено нові напрямки формування бизнес-моделей на основі розвитку сучасних інформаційних технологій, які забезпечують створення нових конкурентних переваг міжнародних компаній на ринку. Наведено критерії, які дозволяють вітчизняним компаніям побудувати ефективну, сучасну бизнес-модель.

**Ключові слова:** бизнес-модель, бизнес-процеси, стратегія, еволюція, класифікація, міжнародна компанія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-12-19>

Рис.: 3. Табл.: 5. Формул.: 1. Бібл.: 12.

**Козуб Вікторія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [kozub.viktoria71@gmail.com](mailto:kozub.viktoria71@gmail.com)ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0402-8508>Researcher ID: <http://www.researcherid.com/M-6547-2018>

**Чернишова Лариса Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: [lach.2803@gmail.com](mailto:lach.2803@gmail.com)

**Пліш Ірина Миколаївна** – магістрант, кафедра міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [plish.irina@gmail.com](mailto:plish.irina@gmail.com)УДК 334.726:005.41  
JEL Classification: F200UDC 334.726:005.41  
JEL Classification: F200

### Козуб В. А., Чернышова Л. А., Плиш И. Н. Особенности эволюционного развития бизнес-моделей международных компаний

Целью статьи является теоретическое исследование сущности, эволюции и классификации бизнес-моделей международных компаний в зависимости от бизнес-процессов их деятельности. Рассмотрены понятия «бизнес» и «модель». Обобщены научные положения относительно понимания сущности «бизнес-модель». Бизнес-модель предложено рассматривать как упрощенное отображение механизма ведения определенной экономической деятельности, связанной с производством продукции (продажей товаров, оказанием услуг, выполнением работ), являющейся ценной для потребителя и обеспечивающей получение прибыли. Приведены ключевые элементы бизнес-модели международной компании. Выделены отличия бизнес-модели от стратегии компании. Предоставлены варианты применения бизнес-моделей международных компаний на практике. Осуществлено теоретическое исследование эволюции бизнес-процессов международной компании. Констатировано наличие нескольких классификационных

### Kozub V. O., Chernyshova L. A., Plish I. M. Features of the Evolutionary Development of Business Models for International Companies

The aim of the article is a theoretical study of the essence, evolution and classification of business models for international companies depending on the business processes used. The concepts "business" and "model" are considered. The scientific provisions regarding the understanding of the essence of "business model" are generalized. A business model is proposed to be viewed as a simplified reflection of the mechanism for conducting a certain economic activity related to the manufacturing of products (selling goods, rendering services, performing works) which are valuable to consumers and ensure profit. The key elements of a business model for an international company are presented. The differences between a company's business model and its strategy are highlighted. Options for applying business models for international companies in practice are presented. A theoretical study of the evolution of an international company's business processes is carried out. The existence of several classification approaches to the formation of a business model for an international company based on an analysis of scientific research in the

підходів к формуванню бизнес-моделі міжнародної компанії на основі аналізу досліджень учених в області бизнес-моделювання. Предложена класифікація видів бизнес-моделей міжнародних компаній по наступним признакам: в зависимости от направления развития бизнеса, по функциональной принадлежности, в зависимости от степени открытости бизнес-модели. Систематизированы методические подходы к построению бизнес-модели международной компании. Охарактеризованы особенности, преимущества и недостатки базовых бизнес-моделей «от производства» и «от клиента». Также охарактеризованы бизнес-модели международной компании по функциональному признаку и в зависимости от масштаба инвестиций, вложенных для ее поддержки. Определены новые направления формирования бизнес-моделей на основе развития современных информационных технологий, обеспечивающих создание новых конкурентных преимуществ международных компаний на рынке. Приведены критерии, позволяющие отечественным компаниям построить эффективную, современную бизнес-модель.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, бизнес-процессы, стратегия, эволюция, классификация, международная компания.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 5. **Формул.:** 1. **Библ.:** 12.

**Козуб Виктория Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** kozub.viktoria71@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0402-8508>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/M-6547-2018>

**Чернышова Лариса Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** lach.2803@gmail.com

**Плиш Ирина Николаевна** – магистрант, кафедра международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** plish.irina@gmail.com

field of business modeling is noted. There proposed a classification of types of business models for international companies based on the following criteria: direction of business development, functional area, degree of openness of the business model. The methodological approaches to building a business model of an international company are systematized. The features, advantages and disadvantages of the production-oriented and client-oriented basic business models are characterized. Moreover, business models for an international company based on the functional area and the scale of funds invested to support it are described. There defined new directions for the formation of business models based on the development of modern information technologies, ensuring the creation of new competitive advantages for international companies in the market. The criteria allowing domestic companies to build an efficient, modern business model are given.

**Keywords:** business model, business processes, strategy, evolution, classification, international company.

**Fig.:** 3. **Tbl.:** 5. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 12.

**Kozub Viktoriia O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** kozub.viktoria71@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0402-8508>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/M-6547-2018>

**Chernyshova Larisa A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** lach.2803@gmail.com

**Plish Iryna M.** – Graduate Student, Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** plish.irina@gmail.com

Досить часто керівники компаній з метою підвищення прибутковості та розширення їх частки на зовнішньому ринку докладають чимало зусиль, спрямованих на покращання пропонуваними ними товарів чи послуг. Однак, як показує світовий досвід, інвестиції у вдосконалення товару потребують значних витрат і не завжди приносять очікуваний ефект. У зв'язку з цим підприємці починають звертатися до альтернативних способів досягнення конкурентних переваг. Нещодавнє всесвітнє опитування 4000 керівників впливових компаній світу виявило, що нині важливо не те, яким видом бізнесу займається компанія, а те, яким чином цей бізнес ведеться [1]. Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бизнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваний період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення товарів чи процесів [2, с. 36]. Актуальною тенденцією є перенесення акцентів нової економіки із завдань щодо виготовлення продукції на проблеми оновлення продукції

(впровадження інновацій), маркетинг, управління бизнес-процесами й обслуговування споживачів.

Питання еволюції, сутності та класифікації бизнес-процесів і бизнес-моделей в компаніях досліджували такі зарубіжні й українські науковці, як Дж. Магретта, А. Остервальдер, Г. Похла, К. Зотт, Т. Ейзенманн, А. Афуа, Х. Чесбро, Б. Альошин, О. Глудкін, О. Виноградова, В. Єфімов, К. Єсіпова, В. Івлєв, А. Кузнецов, В. Тоцький, Н. Стрекалова та ін. Проте в науковій літературі до цього часу немає однозначності щодо трактування поняття «бизнес-модель» та чітко не визначено ключові елементи, що визначають її зміст. Також недостатньо вивченими залишаються питання еволюції та класифікації міжнародних бизнес-моделей за різними ознаками та видами.

**Метою** статті є теоретичне дослідження сутності, еволюції та класифікації бизнес-моделей міжнародних компаній залежно від бизнес-процесів їх діяльності.

Незважаючи на популярність вживання терміна «бизнес-модель», на сьогодні не існує єдиного визначення

цього поняття. Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату. Отже, доцільно спочатку окремо розглянуто поняття «бізнес» і «модель».

Бізнес – діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду [3]. Модель (фр. modele, 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 [3]. Моделлю може бути серійний повторюваний проект, який має набір певних, властивих тільки цій моделі, параметрів і характеристик.

На сьогодні, при визначенні сутності поняття «бізнес-модель», виділяють 2 підходи:

- орієнтований на бізнес-процеси / ролі (підхід, спрямований всередину компанії, тобто пов'язаний з розглядом її діяльності з точки зору бізнес-процесів і технологій);

орієнтований на цінність / клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії, тобто передбачає орієнтацію на цінність, яку компанія створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати її діяльності).

- орієнтований на цінність / клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії, тобто передбачає орієнтацію на цінність, яку компанія створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати її діяльності).

Основні підходи щодо визначення поняття «бізнес-модель» згруповано у табл. 1.

Таким чином, сучасні дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як:

- набір дій, за допомогою яких створюються економічні, соціальні й інші цінності за умови використання сприятливих можливостей у ланцюзі між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;
- способи, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги.

Таблиця 1

Визначення сутності дефініції терміна «бізнес-модель»

Підхід	Автор	Визначення
Орієнтація на цінність / клієнта	Дж. Магретта [8]	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формує і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучити спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує прибуток. Бізнес-модель описує цінність, яку компанія пропонує різним клієнтам, відображає здатності компанії, суперечність партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання доходів
	А. Остервальдер [9]	Бізнес-модель логічно описує, яким чином компанія створює, постачає клієнтам вартість і набуває її – економічну, соціальну й інші форми вартості
	Г. Похле [3]	Бізнес-модель – це метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку споживчої вартості
	К. Зотт [4]	Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток
Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	Т. Ейзенманн [10]	Бізнес-модель – це погляд на компанію, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах
	А. Афуа [5]	Бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності компанії. Бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток
	К. Зотт [4]	Бізнес-модель – це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку. Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структура, продукція, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії
	Х. Чесбро [7]	Бізнес-модель компанії – це відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значущі властивості й особливості компанії, пов'язані з її здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможною
	Business 2010 [1]	Бізнес-модель – логічний схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії
	Н. Стрекалова [11]	Бізнес-модель – це представлення набору пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішнє і зовнішнє середовище компанії в рамках єдиної системи
	Дж. Магретта [8]	Бізнес-модель – це опис компанії як складної системи, із заданою точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи

Хоча у всіх наведених визначеннях прослідковується єдність думок щодо застосування бізнес-моделей для кращого розуміння шляхів і способів нарощування компанією цінності, підходи науковців різняться щодо цільового призначення моделювання. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення компаніями цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [8], інші пов'язують бізнес-модель із способами нарощування цінності самої компанії, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості [10]. Ряд авторів пропонують більш широкий погляд на бізнес-модель, який включає обидва аспекти – і створення, і нарощування цінності [3; 6–9; 11].

Узагальнюючи наявні 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. Отже, бізнес-модель необхідна для формування цілісного уявлення про такі суттєві характеристики компанії: 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 й отримання прибутку.

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якої міжнародної компанії, що визначають її зміст, є:

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

Визначаючи сутність поняття «бізнес-модель», слід зазначити, що цей термін часто ототожнюють зі стратегією, підмінюючи одне поняття іншим або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі.

Цей факт обумовлений тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, але не тотожна стратегії. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Леві:

$$V = M \times S, \quad (1)$$

- де  $V$  – value (цінність);  
 $M$  – model (бізнес-модель);  
 $S$  – strategy (стратегія).

Це рівняння передбачає, що компанія повинна визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Відмінності бізнес-моделі від стратегії компанії

Параметри	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності та її перетворення на прибуток	Фокусується на створенні цінності й одночасно описує те, як компанія перетворює створену цінність на прибуток	Стратегічне фокусування на створенні стійкої конкурентної переваги
Вартість бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу в перспективі
Передбачуваний рівень знань про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегій залежить від більш складного аналізу, що вимагає повної інформації про середовище, в якому повинна розвиватися компанія

Аналіз практики розробки та реалізації бізнес-моделей показує, що вони можуть створюватися:

- для певного товару або послуги (групи однорідних товарів / послуг) компанії в цілому;
- для групи компаній або холдингу.

На практиці можливо виділити такі варіанти застосування бізнес-моделей міжнародних компаній:

- для оцінки й аналізу ефективності бізнесу компанії порівняно з іншими аналогічними компаніями;
- для оцінки потенціалу й інвестиційної привабливості бізнесу компанії в майбутньому;
- для оптимізації бізнесу компанії з точки зору стратегії максимізації та збереження цінності, яку міжнародна компанія створює для клієнтів та інших, зацікавлених в її бізнесі осіб.

До того ж помилково вважати, що бізнес-модель – це просто комплект документів, що описує тільки бізнес-процеси компанії. Це пояснюється тим, що протягом XX сторіччя бізнес-моделі пройшли певну еволюцію (табл. 3).

Таблиця 3

Еволюція бізнес-моделей міжнародних компаній

Період часу	Характеристика бізнес-моделей
1	2
Початок XX ст.	Модель «принади і гака»
1950–1959 рр.	Нові бізнес-моделі McDonald's і Toyota
1960–1969 рр.	Новаторські моделі Wal-Mart і Hypermarket



Закінчення табл. 3

1	2
1970–1979 pp.	Нові бізнес-моделі Federal Express і Toys R Us
1980–1989 pp.	Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell Computer
1990–2000 pp.	Southwest Airlines, Netflix, Amazon.com, Starbucks, Microsoft і dot-coms;
2001 p. – теперішній час	Google, IKEA

Найстаріша бізнес-модель, яка досі залишається однією з базових, – модель «хранителя магазину» (the shop keeper model): відкриття магазину там, де знаходяться потенційні клієнти. Наступна, дуже популярна бізнес-модель, яка з'явилася на початку XX сторіччя та пережила численні нові народження, – це модель «принади і гака»

(також звана «моделлю бритв і лез» або «моделлю, що прив'язує до продуктів»). Наприклад: бритва (принада) і лезо (гак); комп'ютерні принтери (принада) і картриджі до них (гак); камери (принада) і друк фотографій (гак). В останні роки найбільш оригінальні й ефективні бізнес-моделі були розроблені та реалізовані компаніями Google, IKEA та ін.

Отже, слід зазначити, що з розвитком економіки з'являються нові бізнес-моделі, які відрізняються своїми особливостями, а саме цей чинник сприяє розвитку різних видів класифікації бізнес-моделей міжнародних компаній.

Аналізуючи дослідження вчених у галузі бізнес-моделювання, можна констатувати наявність кількох класифікаційних підходів до формування бізнес-моделі міжнародної компанії. Так, виходячи з цілей компанії, можливі різні види бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими ознаками: залежно від напрямку розвитку бізнесу, за функціональною приналежністю, а також залежно від ступеня відкритості бізнес-моделі (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація бізнес-моделей міжнародних компаній

Виходячи зі стадії життєвого циклу компанії визначаються цілі її діяльності, які обумовлюють формування особистих видів бізнес-моделей. Наприклад, компанія, перебуваючи на стадії зародження, акцентує свою діяльність на ефективному використанні ресурсів, тим самим формуючи ресурсну бізнес-модель.

Характерною рисою останнього десятиліття є активний інтерес до нових технологій, в т. ч. в управлінні міжнародними компаніями. Власники компаній усвідомили необхідність управління на якісній основі, ніж це було в умовах жорсткого державного регулювання виробництва, коли всіма компаніями використовувалася модель бізнесу «від виробництва» (рис. 2).

Але при цьому в процесі виробництва виникає ряд таких проблем:

- виробництво товару ще не затребуваного ринком пов'язано з появою витрат – потрібно платити за

послуги і товари постачальників (комплектуючі, сировину, електрику тощо) або виплачувати відсотки за банківськими кредитами;

- необхідність зберігання і транспортування товару, причому не обов'язково в тому місці, де його куплять;
- необхідність проведення спеціальних рекламних і маркетингових кампаній, щоб спонукати клієнта до покупки саме цього товару (який, можливо, йому і не потрібний);
- ступінь задоволеності клієнта залишається на дуже низькому рівні, тому що він змушений купувати те, що ринок готовий йому запропонувати зараз.

Перехід до ринкових умов висунув на перше місце три основні чинники успіху бізнесу – «якість», «ціна», «час» – і зажадав нових підходів до управління в методо-

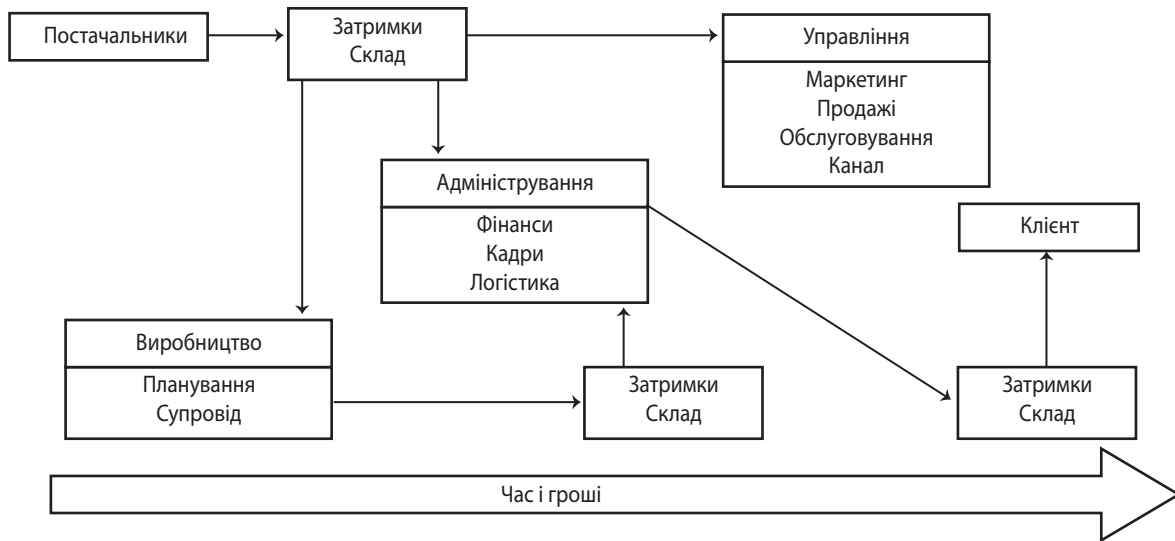


Рис. 2. Бізнес-модель «від виробництва»

логічному і технічному аспектах, що дозволяють досягти конкурентних переваг у сфері якості продукції, витрат компанії, швидкості і якості бізнес-процесів. Реалії сучасного бізнесу полягають у тому, що ефективно функціонування компанії передбачає перехід до принципово нової бізнес-моделі – «від клієнта», коли товар виробляється за запитом споживача відповідно до його побажань (рис. 3).

Такий підхід до організації діяльності компанії дає цілий ряд переваг:

- відсутня проблема збуту товару: виробляється 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 та 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 компанія повинна перейти на інший, більш новий рівень (табл. 4).

Відомий вчений Н. Чесбро при класифікації бізнес-моделей (Business-model frame work (BMF) використовував два параметри, за якими, на його думку, розрізняються бізнес-моделі: масштаб інвестицій, відтворених для підтримки бізнес-моделі, і ступінь відкритості бізнес-моделі. Класифікація бізнес-моделей Н. Чесбро включає шість видів бізнес – моделей, наведених у табл. 5 [7].

Таким чином, у цей час в умовах глобальної кризи багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність.

Українські компанії, які використовували ці бізнес-моделі, можуть зазнати збитків і в результаті піти з ринку.

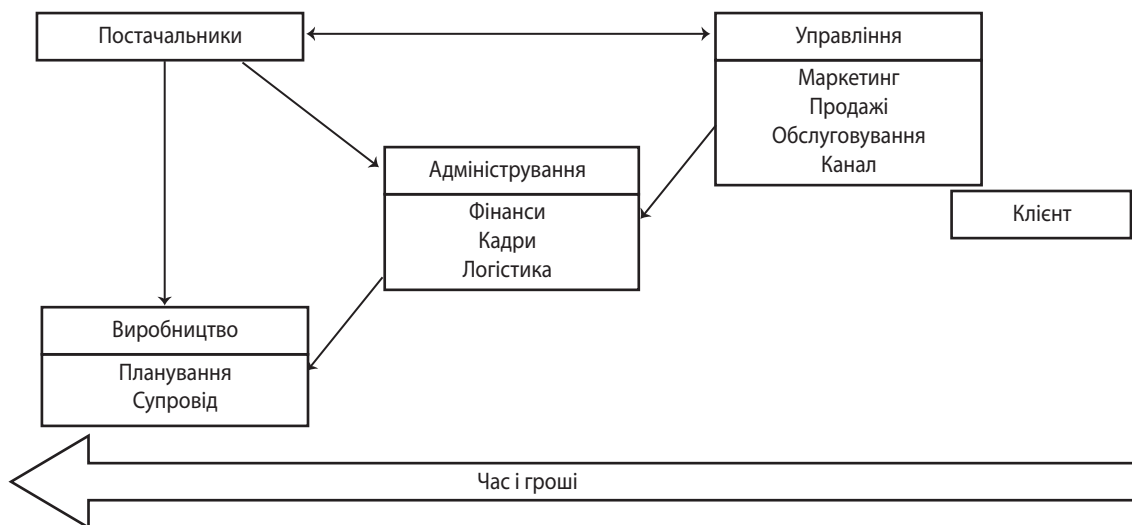


Рис. 3. Бізнес-модель «від клієнта»

Таблиця 4

## Характеристика бізнес-моделей міжнародної компанії за функціональною ознакою

Назва бізнес-моделі	Характеристика
Модель визначення мети	Визначає вид діяльності (бізнесу) компанії, рівень конкурентоспроможності, цілі та стратегії їх реалізації
Організаційно-функціональна	Визначає повноваження та відповідальність співробітників компанії
Інформаційна	Описує регламенти компанії та об'єкти зовнішнього оточення
Ресурсна	Визначає кількість необхідних ресурсів
Бюджетна	Визначає цільове використання коштів бюджету компанії
Процесна	Визначає основні бізнес-процеси, що описують діяльність компанії, та строки їх виконання
Матрична	Визначає наявність та ефективність використання ресурсів компанії
Компетентна	Визначає компетенції формування можливостей і здібностей компанії, спрямовані на підвищення якості бізнес-процесів

Таблиця 5

## Характеристика бізнес-моделей залежно від масштабу інвестицій, зроблених для підтримки бізнес-моделі та ступеня її відкритості

Тип бізнес-моделі	Назва	Приклад
1	Недиференційована	Сімейні ресторани
2	Диференційована	Початкові технологічні компанії
3	Сегментована	Компанії, які просувають певну технологію
4	Зовні орієнтована	Компанії, що спеціалізуються на НДДКР і діють у зрілих галузях
5	Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові компанії
6	Адаптивна	Intel, Wal – Mart, Dell

І навпаки, ряд бізнес-моделей, які були неактуальні в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компаніям, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу.

Розвиток інформаційних технологій сучасності дозволив створити безліч нових напрямків для формування бізнес-моделей, які забезпечують створення нових конкурентних переваг міжнародних компаній на ринку. Так, за версією журналу «Forbes», у 2017 році найвигідніші бізнес-моделі були сформовані у магазинах фіксованих цін, конструкторах харчування (доставка готових страв), франшизах у сфері громадського харчування, підприємствах побутових послуг (пральні, хостели), квест-кімнатах [12].

На нашу думку, для ефективної побудови та функціонування сучасних бізнес-моделей вітчизняним компаніям варто дотримуватися таких критеріїв: оцінити унікальність ідеї та її концепцію, спланувати асортимент і майбутні нововведення у ньому, сформувані ціни приблизно на рівні середнього достатку, слідкувати за якістю та привабливістю товару або послуги, застосовувати інтегровані маркетингові комунікації.

**Висновки.** Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і невірне визначення нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть призвести багато міжнародних компаній до суттєвих фінансових втрат і втрати можливості залишитися в бізнесі. Тому компанії, розвиваючись на ринку, повинні постійно посилювати свої

позиції, використовуючи недоступні раніше стратегічні можливості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: whitepaper // Economist Intelligence Unit. 2005. February. 33 p.
2. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. No. 34 (5). P. 34–40.
3. Що таке бізнес? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-biznes>
4. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. No. 43 (2/3). P. 216–226.
5. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: Mc Graw-Hill, 2004. 415 p.
6. Mitchell D., Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business-model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. No. 24. P. 15–21.
7. Chesbrough H., Rosenbloom R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. No. 11 (3). P. 529–555.
8. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. No. 80 (5). P. 86–92.
9. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.

10. Eisenmann T. R. *Internet Business Models* / T. R. Eisenmann. New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. 215 p.

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

12. Forbes. URL: <http://www.forbes.ru>

## REFERENCES

Afuah, A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: Mc Graw-Hill, 2004.

"Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white-paper". *Economist Intelligence Unit*, February (2005).

Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies". *Industrial and Corporate Change*, no. 11(3) (2002): 529-555.

Eisenmann, T. R. *Internet Business Models*. New York: Irwin / Mc Graw-Hill, 2002.

Forbes. <http://www.forbes.ru>

Magretta, J. "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review*, no. 80(5) (2002): 86-92.

Mitchell, D., and Coles, C. "The ultimate competitive advantage of continuing business-model innovation". *Journal of Business Strategy*, no. 24 (2003): 15-21.

Osterwalder, A., and Yves, P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

Pohle, G., and Chapman, M. "IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters". *Strategy & Leadership*, no. 34(5) (2006): 34-40.

"Shcho take biznes?" [What is a business?]. <https://biznesua.com.ua/shho-take-biznes>

Strekalova, N. D. "Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza" [Business model concept: system analysis methodology]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena*, no. 92 (2009): 95-105.

Zott, C., and Amit, R. "Business Model Design: An Activity System Perspective". *Long Range Planning*, no. 43(2/3) (2010): 216-226.

————— ■