

УДК 330.3
JEL L10,L14, L120
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7638-2098>
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.8>

Магомедова А.М., к.е.н., доцент
КНУ імені Тараса Шевченка

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Перспективи розвитку бізнес-моделей підприємств стають дедалі актуальнішими через зростання глобальної конкуренції та потребу в адаптації до умов цифрової трансформації, зокрема після пандемії COVID-19. Для успішної адаптації важливо розуміти основи процесу формування бізнес-моделі. Існують різні підходи до визначення поняття «бізнес-модель», які змінюються залежно від стадії розвитку підприємства або виду його діяльності. Вивчення економічного змісту моделі бізнесу дозволяє уточнити її функції та значення для подальшого розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, функції моделі бізнесу, конкуренція, стратегія, ціннісна пропозиція, монетизація.

Постановка проблеми. Сьогодні перспективам розвитку моделі бізнесу підприємства приділяють особливу увагу. Перш за все, це зумовлено зростанням глобальної конкуренції. По-друге, цифрова трансформація, черговий етап якої розпочався з настанням глобальної пандемії COVID-19, вимагає від підприємств швидкого реагування та адаптації до умов господарювання. Цей процес неможливий без розуміння фундаментальних засад процесу формування моделі бізнесу. Існують певні труднощі і протиріччя у розумінні поняття «бізнес-модель», оскільки представники бізнесу, залежно від стадії життєвого циклу підприємства, виду економічної діяльності, пропонують своє тлумачення категорії моделі бізнесу. З огляду на це, в літературі можна знайти чимало трактувань категорії «бізнес-модель», зокрема, і її ототожнення з іншими економічними поняттями. Зважаючи на це, вважаємо, за доцільне детальніше вивчити економічний зміст моделі бізнесу через призму різних наукових поглядів, а також уточнення функцій бізнес-моделі.

Аналіз останніх публікацій. Вітчизняні науковці, а саме Ревуцька Н.В. [11], Скриль В.В. [12], Чухрай А. І. [13], Юрчишена Л.В. [14], та іноземні – Друкер П. [3], Касадекус Р, Рікарт Е. Х. [2], присвятили свої праці дослідженню сутності категорії «бізнес-модель». Такі дослідники, як Гассман О., Франкенберг К., Шик М. [4], Шафер М., Сміт Г., Ліндер Дж. [8] здійснювали дослідження видової класифікації моделей бізнесу та їх основних характеристик. А. Остервальдер, Ів Пінсьє [6], Е. Маурья [5] запропонували аналітичні інструменти та ресурси, які дозволяють якісно оцінити та ідентифікувати бізнес-моделі, визначити їх ключові елементи та виокремити перспективні напрями розвитку. Однак, зважаючи на різноманітність доступних визначень терміну «бізнес-модель», сьогодні

все ж актуальною залишається проблема пошуку чіткого формулювання, а також розмежування природи та компонентів моделі бізнесу.

Невирішені частини проблеми. Різноманіття визначень дає зрозуміти сутність бізнес-моделі здебільшого з точки зору та бачення бізнесу. Однак, такі підходи мають певні недоліки, пов'язані з ототожненням категорії бізнес-моделі підприємства з іншими економічними категоріями. Саме тому **метою** цієї роботи є ідентифікація сутності моделі бізнесу через призму систематизації наукових поглядів та адаптації до запитів бізнес-середовища.

Методи дослідження. Були використані такі методи наукового дослідження: порівняння, індукції та дедукції – для вивчення різних наукових поглядів щодо тлумачення категорії «бізнес-модель»; аналізу і синтезу – виокремлення та характеристики ключових функцій моделі бізнесу; абстрактно-логічний та системного аналізу – узагальнення і систематизації опрацьованої інформації, пропонування власного визначення категорії «бізнес-модель» та формулювання висновків; графічний – ілюстрації результатів дослідження та висновків у таблицях.

Результати дослідження. Єдиного загальноприйнятого визначення терміну «бізнес-модель» наразі немає. Це також призводить до плутанини в термінології, оскільки бізнес-модель, стратегія, бізнес-концепція, модель доходу та економічна модель часто використовуються як синоніми. Крім того, бізнес-модель називають архітектурою, дизайном, шаблоном, планом, методом, інструментом тощо.

Зокрема, термін «бізнес-модель» часто плутають зі стратегією. Історично концепція бізнес-моделювання виникла на основі фундаментальних досягнень та підходів зі стратегічного управління. Однак ці поняття не тотожні. Хоча бізнес-модель сприяє аналізу, тестуванню та підтвердженню стратегічних рішень підприємства, вона сама по собі не є стратегією. Наприклад, І. Ансофф визначає категорію «стратегія» як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [1, с. 68]. Бізнес-моделі та стратегії відрізняються за ступенем конкурентоспроможності, де стратегія більше зосереджена на конкурентному позиціонуванні, а бізнес-модель – на системах діяльності, тобто на механізмах, які підприємства використовують щодо створення цінності для своїх клієнтів [7, с.13].

Вживання та процвітання всіх комерційних організацій безпосередньо пов'язані з їхньою здатністю як створювати, так і утримувати цінність, відповідно, кожна з таких організацій зосереджена на побудові та розвитку бізнес-моделі. Звичайно, сфери стратегічних рішень, над якими працює кожне підприємство, будуть відрізнятися залежно від численних факторів, таких як вік, галузь, концентрація в галузі, тип клієнтів, державне регулювання тощо. Водночас бізнес-модель ніколи не є завершеною, оскільки процес прийняття рішень є безперервним та динамічним [8, с.200]. Отже, бізнес-модель – це не стратегія.

Також в літературі можна зустріти ототожнення категорій «бізнес-модель» та «бізнес-план». Бізнес план – це детальний документ, в якому в загальноприйнятій формі викладаються зміст, ключові характеристики та основні параметри економічної ефективності майбутнього напряму розвитку підприємства. Залежно від стандартів підготовки, бізнес-план може мати різну структуру. В міжнародній

практиці найбільш впливовими стейкхолдерами, які приймають участь у розробці вимог до змісту бізнес-плану є такі всесвітньовідомі консалтингові організації як: UNIDO, KPMG, ЕБРР, TАСIS, IFC, BFM Group. Бізнес-модель, у свою чергу, це не регламентований документ. Найчастіше – це односторінкова візуалізація процесу формування споживчої ціннісної пропозиції, який дозволяє генерувати підприємству доходи.

Сучасні бізнес-моделі мають низку відмінних рис, які, з одного боку, надають підприємствам вищий рівень конкурентної переваги, а з іншого – збільшують рівень невизначеності та сумнівів при здійсненні бізнес-діяльності. Сьогодні в основу визначення бізнес-моделі покладено не лише механізм взаємодії підприємства з клієнтом, який забезпечує йому кінцеву цінність, а собі прибутковість. Бізнес-модель - це значно ширше, комплексне поняття, яке передбачає реалізацію концепції бізнесу з ідентифікацією цінностей для ключових стейкхолдерів (табл.1).

Таблиця 1

Визначення категорії «бізнес-модель»

№ з/п	Джерело	Формулювання визначення
1	Zott C., Amit R.	шаблон здійснення підприємницької діяльності, а саме: процес, що визначає як компанія здійснює господарювання, як формує цінність для своїх стейкхолдерів, а також як вона використовує ресурси протягом діяльності [9, с.220].
2	Shafer S., Smith J., Linder J.	логіка розвитку підприємства та набору стратегічних рішень, необхідних для створення та приросту цінності у ланцюжку створення вартості [8, с.201].
3	Casadesus R., Ricart E. J.	набір управлінських рішень і наслідків цих рішень для підприємства [2].
4	Кембриджський словник	опис різних складових бізнесу або організації, що демонструє як вони злагоджено співпрацюватимуть для досягнення успіху та отримання прибутку [10].
5	П. Друкер	концепція, яка дозволяє знайти відповідь на ключові питання: хто ваш клієнт, що для нього є цінним і як ви забезпечуєте цю цінність за прийнятною ціною? [3].
6	А. Остервальдер	сукупність принципів створення, надання та захоплення цінності організаціями, які найкращим чином описують цей процес за допомогою 9 ключових блоків [6].
7	Чухрай А.І.	управлінська концепція щодо того, як саме на основі існуючих ключових компетенцій та вибраного стратегічного набору задля досягнення поставлених цілей створити цінність для клієнтів та примножити вартість підприємства [13, с.38].

Отже, бізнес-модель підприємства можна визначити як концепцію, яка дозволяє виділити ключові елементи та процеси, що лежать в основі формування цінності продукту підприємства та забезпечують прозорий механізм його монетизації.

Дослідження свідчать, що однією із ключових характеристик бізнес-моделі є рішення, які керівники ухвалюють щодо функціонування підприємства – наприклад, практики оплати

праці, умови закупівельних контрактів, місце розташування об'єктів, рівень вертикальної інтеграції, ініціативи у сфері продажів і маркетингу тощо. Управлінські рішення, відповідно, мають свої наслідки. Ці наслідки формують логіку створення й утримання цінності підприємства, тому їх також слід враховувати, вивчаючи процес формування моделі бізнесу [2].

Зазвичай, підприємства здійснюють три типи вибору під час побудови бізнес-моделі: формування стратегічної політики, вибір активів та управлінський вибір. Рішення щодо політик підприємства визначають дії, які підприємство здійснює та реалізує на всіх етапах бізнес-процесів. Вибір активів стосується принципів та підходів використання матеріальних ресурсів підприємства. А вибір у сфері управління стосується того ієрархічного та функціонального прийняття рішень підприємства щодо перших двох типів [2].

Розвиток бізнес-моделі – процес, який впливає на всі бізнес-процеси на підприємстві. Поглибити розуміння цього процесу можна шляхом вивчення основних функцій бізнес-моделі (табл.2).

Таблиця 2

Функції бізнес-моделі

№ з/п	Функція бізнес-моделі	Характеристика бізнес-моделі
1	2	3
1	Формування цінностей підприємства	бізнес-модель дає можливість чітко зрозуміти яку цінність підприємство пропонує своїм клієнтам. Цінність, представлена конкретною концепцією, забезпечує низку переваг для клієнта. На основі переваг клієнт обирає продукт підприємства, а не звертається до конкурента. Формування цінностей підприємства, які можуть бути визначені на кожному етапі формування моделі бізнесу, дозволяє розробляти та імплементувати дієві стратегічні рішення для вдосконалення господарської діяльності у майбутньому.
2	Ресурсне забезпечення підприємства	ідентифікація ключових видів діяльності дозволяє оптимізувати ресурсний портфель підприємства, а також використовувати таку його комбінацію, яка забезпечує досягнення синергетичного та комплементарного ресурсних ефектів.
3	Управління ризиками та адаптація до змін ринкового середовища	Динамічність та гнучкість бізнес-моделей дозволяє підприємствам здійснювати їх перегляд залежно від внутрішніх особливостей господарської діяльності або зважаючи на зміни зовнішніх ринкових трендів. Можливість швидкої адаптації моделі бізнесу до мінливих умов підприємницького функціонування є одним з ефективних способів мінімізації господарських ризиків.
4	Визначення взаємовідносин зі стейкхолдерами	питання зацікавлених осіб є надзвичайно актуальним для формування бізнес-моделі, оскільки модель бізнесу є динамічним поняттям, а її вдосконалення відбувається у тісній взаємозалежності та адаптації до зовнішніх обставин. Стейкхолдери відіграють ключову роль у такій адаптації. Тому визначення кола стейкхолдерів, організації взаємовідносин з ними з метою забезпечення позитивного впливу на результати діяльності підприємства є важливою функцією формування моделі бізнесу.

1	2	3
5	Забезпечення конкурентних переваг	зважаючи на безперервність процесу трансформації моделі бізнесу, підприємства потребують імплементації інноваційних підходів, технік та інструментів для підвищення ефективності бізнес-моделі. Застосування інновацій в процесі роботи над бізнес-моделями дозволяє істотно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.
6	Масштабування	трансформація бізнес-моделі дозволяє вдосконалювати її елементи таким чином, щоб підприємство мало змогу працювати не лише на локальному чи національному ринку, але охоплювати і глобальний простір.
7	Формування системи KPI та OKR	відповідний набір елементів бізнес-моделі та його регулярний перегляд дозволяє визначити показники ефективності діяльності для будь-якого підприємства. Ці показники формують систему, яка є чітко зрозумілою, доведеною до відома кожного працівника підприємства з метою якомога швидшого досягнення. Для керівників такі показники є орієнтиром ухвалення стратегічних рішень та імплементації інновацій на основі управління змінами.
8	Формування корпоративної культури підприємства	якісна характеристика елементів бізнес-моделі прямо впливає на формування корпоративних цінностей та культури, яка, відповідно, розвивається під впливом встановлених довготривалих взаємовідносин з лояльними клієнтами, постачальниками та іншими контрагентами, а також у процесі здійснення ключових видів діяльності на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Висновки. Таким чином, розуміння сутнісної характеристики бізнес-моделі дозволяє поглибити знання щодо її значення для підприємства та функцій. Розуміння категорії моделі бізнесу відбувається не лише, зважаючи на механізм генерування доходу на підприємстві. Фокусом у тлумаченні категорії «бізнес-модель» є також розуміння процесу створення та донесення ціннісної пропозиції до кінцевого споживача. Тільки такий комплексний підхід дозволяє підприємству формувати потужну модель бізнесу та розвивати її у довгостроковій перспективі. Крім того, визначення основних функцій бізнес-моделі, їх характеристика свідчить про важливість процесу побудови та вдосконалення бізнес-моделі з метою збереження підприємством конкурентних позицій на ринку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням сучасного розуміння бізнес-моделі, зокрема її інноваційного розвитку з метою розробки рекомендацій щодо трансформації моделей бізнесу у відповідності до актуальних вимог і потреб ринку.

Література

1. Ansoff, I.H. (1979), Strategic Management. Macmillan Academic and Professional LTD, 658 p.
2. Casadesus R., Ricart E. J.(2011) How to design a winning business model. HBR January-February 2011. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
3. Drucker P. (1993) Managing for the Future& Routledge. First Edition, 304 p.
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business (1 ed.). Upper Saddle River, NJ: FT Press, 400 p.
5. Mauriya A. (2022). Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works. 3rd Edition, O'Reilly Media, 368 p.

6. Osterwalder A., Yves P (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 282 p.
7. Seddon P., Lewis G., Freeman P., Shanks G. (2007). Business models and their relationship to strategy. *Value Creation from E-Business Models*, 11-34
8. Shafer S., Smith J., Linder J. (2005) The power of business models. *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, 199-207
9. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216-226.
10. Кембриджський словник: визначення та переклад. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model>
11. Ревуцька Н. В.(2002). Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України, Випуск 6 (13), 232-235.
12. Скриль В.В.(2016). Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство, №7, 490-497
13. Чухрай А. І.(2012). Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», № 749, 94-103.
14. Юрчишена Л.В. (2020). Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. Економіка і організація управління, №4 (40), 271-284

References

1. Ansoff, I.H. (1979), *Strategic Management*. Macmillan Academic and Professional LTD, 658 p.
2. Casadesus R., Ricart E. J.(2011) How to design a winning business model. HBR January-February 2011. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
3. Drucker P. (1993) *Managing for the Future*& Routledge. First Edition, 304 p.
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business* (1 ed.). Upper Saddle River, NJ: FT Press, 400 p.
5. Mauriya A. (2022). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 3rd Edition, O'Reilly Media, 368 p.
6. Osterwalder A., Yves P (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 282 p.
7. Seddon P., Lewis G., Freeman P., Shanks G. (2007). Business models and their relationship to strategy. *Value Creation from E-Business Models*, 11-34
8. Shafer S., Smith J., Linder J. (2005) The power of business models. *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, 199-207
9. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216-226.
10. Кембриджський словник: визначення та переклад. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model>
11. Revutska N. V.(2002). Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України, Випуск 6 (13), 232-235.
12. Skryl V.V.(2016). Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство, №7, 490-497
13. Чухрай А. І.(2012). Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», № 749, 94-103.
14. Yurchyshena L.V. (2020). Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. Економіка і організація управління, №4 (40), 271-284

Alina Magomedova

PhD in Economics, Associate Professor

THE NATURE OF BUSINESS MODEL OF A COMPANY

Today, companies place significant emphasis on refining and evolving their business models. This attention is largely driven by rising global competition and rapid technological change, particularly accelerated by the COVID-19 pandemic, which has prompted businesses to adapt quickly to new market conditions. Companies must grasp fundamental aspects of business model development to navigate such challenges effectively. However, the concept of a «business model» varies considerably, as different enterprises interpret and adapt it based on their lifecycle stage, sector-specific challenges, and market needs. Because of this, extensive literature exists, offering numerous definitions and often correlating the term with other economic categories. Consequently, there is a growing need to deepen the study of the economic substance of business models by exploring diverse academic viewpoints and clarifying their core functions.

Organizational viability and long-term success are intimately tied to their capability to generate and retain value. Therefore, each commercial enterprise continuously focuses on constructing, optimizing, and evolving its business model to remain competitive. Strategic priorities can differ widely, depending on factors such as industry characteristics, market concentration, regulatory frameworks, organizational age, and customer base. For example, younger businesses might prioritize market penetration, while older companies may emphasize diversification. Government regulations can also influence the direction of strategic development, particularly in heavily regulated sectors.

Furthermore, a business model is never a static or completed construct. It is inherently dynamic, requiring ongoing refinement to adapt to changing market demands, emerging technologies, and customer needs.

Keywords: *business model, functions of the business model, competition, strategy, value proposition, monetization.*