

УДК 330.8

С. А. Піменов,  
аспірант кафедри економіки підприємства,  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0003-0764-9630  
О. В. Піменова,  
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-5531-6155

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17—18.92

## ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ "БІЗНЕС-МОДЕЛЬ"

S. Pimenov,  
Postgraduate student of the Department of Business Economics,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
O. Pimenova,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Economics,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

### ECONOMIC CONTENT AND ESSENCE OF THE "BUSINESS MODEL" CONCEPT

Досліджено наукові підходи щодо визначення поняття "бізнес-модель" підприємства. Проаналізовано етапи розвитку та становлення бізнес-моделювання з 60-х років XX ст. по сьогоднішній день. Визначено ключові елементи бізнес-моделі підприємства. Запропоновано авторський підхід до поняття "бізнес-модель" підприємства.

У статті вивчено погляди сучасних вітчизняних та західних вчених щодо побудови ефективних бізнес-моделей. На підставі дослідження ключових чинників ефективної бізнес-моделі підприємства виявлено, що в сучасній економічній науці сформувались два основних підходи: з орієнтацією на прибуток підприємства та з орієнтацією на споживача. Показано, що успішність та ефективність поєднання цих двох підходів забезпечують ключові метрики бізнес-моделі, тобто взаємозв'язок між фінансовою моделлю та проведеними маркетинговими дослідженнями. В статті проаналізовано вплив основних метрик на ефективність бізнес-моделі підприємства.

Scientific approaches to defining the concept of "business model" of the enterprise are studied. Modern tendencies of development of national economy in the direction of business modeling are shown. Stages of development and formation of business modeling from the 60s of the XX century to the present are analyzed. The key elements of the business model of the enterprise are identified. The author's approach to the concept of "business model" of the enterprise is offered.

The article examines the views of modern Ukrainian and Western scientists to build effective business models. The main key factors that affect the efficiency of the business model of the enterprise are identified. Based on the study of key factors of an effective business model of the enterprise, it is determined that in modern economics two main approaches have been formed: with the focus on the profit of the enterprise and with the focus on the consumer. It has been shown that the success and effectiveness of combining these two approaches provide the key metrics of the business model, ie the relationship between the financial model and marketing research. The article analyzes the impact of basic metrics on the efficiency of the business model of the enterprise.

Thus, the article substantiates that the concept of business model today has many definitions and interpretations. In general, some scientists start from the internal processes and subsystems of the enterprise, defining the business model as a complex system, while others focus on the benefits and advantages that the enterprise can bring to its customers. According to the authors, these two approaches should be combined in defining the business model of the enterprise,

because the enterprise is a complex system with all the interconnected components as well as works to meet the needs of its customers. But to the customers of the enterprise should include not only a narrow range of consumers of its products, but also a wider range of stakeholders in the work of the enterprise: its employees, the state, local residents, shareholders and more. Building effective relationships with all stakeholders can give an enterprise a competitive advantage and ensure its viability and effectiveness for many years to come.

*Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-моделювання, ціннісна пропозиція, бізнес-процес, ланцюг створення вартості, бізнес-модель "Канва", система збалансованих показників, ефективна бізнес-модель підприємства.*

*Key words: business model, business modeling, value proposition, business process, value chain, Business Model Canvas, system of balanced indicators, effective business model of the enterprise.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні тенденції розвитку вітчизняної економіки переконливо доводять необхідність глибокого осмислення нових підходів та вивчення сучасних інструментів щодо управління підприємством. Підвищення ефективності діяльності підприємства спонукає до пошуку нових раціональних бізнес-моделей спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. В економічній теорії це явище недостатньо досліджене. Науковці більше уваги приділяють стратегічному та інноваційному розвитку підприємства, методам управління, але поза увагою залишаються проблеми методологічного характеру, що стосуються обґрунтуванню вибору ефективної бізнес-моделі підприємства.

Проблеми раціональної моделі господарювання привертали увагу дослідників на різних етапах еволюції економічної думки і знайшли відображення у працях Ксенофонта, Колумелли, М. Катона, М.Т. Варрона, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса та інших.

Теоретичні та практичні аспекти бізнес-моделювання висвітлені у працях таких учених: Г. Чесбро, О. Остельвальдера, Ів Піньє, Дж. Маргаретти, Дж. Полета та інших.

Дослідженню сутності та основних тенденцій в бізнес-моделюванні присвячені праці відомих сучасних вчених таких: М. Голованенко, А. Магомедова, В. Ревуцька, Н. Стрекалова та інших.

## НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Попри досить глибокі дослідження зазначеної проблеми, деякі її аспекти, що стосуються підходів до визначення сутності та змісту бізнес-моделі, все ще не знайшли вирішення, залишаються дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Тема є актуальною для дослідження передусім своєю новизною і потребою більш детального вивчення цього питання з точки зору її теоретико-методологічного обґрунтування.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження економічної сутності та змісту поняття "бізнес-моделі".

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В економічній літературі поняття "бізнес-модель" вперше зустрічається починаючи з кінця 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті ділових ігор для керівників. Проведений історико-економічний аналіз розвитку процесу бізнес-моделювання [8] переконливо доводить, що на початку зародження процесу бізнес-моделювання в період 70-х — 90-х рр. ХХ ст. на поняття "бізнес-модель" підприємства впливала низка таких факторів:

- формалізація, опис та автоматизація бізнес-процесів підприємства;
- моделювання бізнес-процесів у вигляді ланцюжка подій
- моделювання та автоматизація фінансових потоків підприємства;
- інформаційне моделювання з використанням діаграм "сутність-зв'язок" різних нотацій (Чена, Баркера);
- динамічний функціональний аналіз на основі мереж Петрі різного виду;
- використання CASE-технологій при моделюванні бізнес-процесів підприємства;
- автоматизація бізнес-процесів підприємства за допомогою сучасних на той час програм "BMS" (Business Modeling Software), яка передбачала побудову системи (дерева) цілей компанії, модель бізнес-процесів, модель організаційної структури, довідник використовуваних документів.

Як бачимо, в період 70-х — 90-х рр. ХХ ст. поняття бізнес-модель тісно пов'язувалося із бізнес-процесами підприємства, тобто бізнес-моделювання в цей період передусім передбачало моделювання бізнес-процесів підприємства та їх автоматизація, планування фінансових потоків та в окремих випадках використання CASE-технологій.

Пізніше, починаючи з 2000 років XXI ст. з бурхливим розвитком бізнес-інжинірингу, інноваційного та стратегічного менеджменту, а також появою наукових підходів щодо застосування комплексної системи бізнес-моделей на підприємстві, дослідники підходять до визначення бізнес-моделі з таких позицій:

- 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;
- ланцюг цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;
- методи управління підприємством;
- способи, за допомогою яких підприємство створює економічні, соціальні та інші цінності [8].

Важливим етапом у розвитку бізнес-моделювання, на нашу думку, стала, запропонована Майклом Портером у 1985 р., модель ланцюжка створення додаткових цінностей (Value Chain Model) як інструмент стратегічного управління підприємством [9]. Ця модель розглядає підприємство як ланцюг базисних дій, кожна з яких додає цінність продукту, а оптимізація цих базисних дій максимізує прибуток і / або мінімізує витрати. Модель ланцюжка створення додаткових цінностей передбачає взаємозв'язок бізнес-процесів за допомогою поєднання основної (вхідна логістика, операції, вихідна логістика, маркетинг та продаж, сервіс) та допоміжних (обслуговування інфраструктури підприємства, управління персоналом, розвиток технології, постачання) видів діяльності. Новаторство цієї моделі полягає у тому, що вона дає можливість оцінити існуючі на підприємстві види діяльності, які спрямовані на отримання прибутку, а саме:

- зв'язок з постачальниками;
- з зв'язок із споживачами;
- технологічні зв'язки всередині ланцюгів цінностей підрозділу підприємства, а також зв'язок між ланцюгами цінностей декількох підрозділів підприємства;
- зв'язок у процесі проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій.

Модель ланцюжка створення додаткових цінностей (Value Chain Model) була досліджена та використана О. Остельвальдером та Ів Пінье при створенні бізнес-моделі "Канва". Ланцюжок створення вартості посідає центральне місце та окремий блок у бізнес-моделі дослідників.

Пізніше Джоан Магretta, продовжуючи дослідження М. Портера, зосереджує свою увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [11]. На думку вченої, для досягнення конкурентної переваги в галузі підприємству необхідно побудувати ланцюг створення вартості, який концентрує увагу керівників на певних діях, що генерують витрати та створюють вартість для покупців. Науковець наголошує, що якщо в галузі вже існують конкуруючі бізнес-моделі, то необхідно побудувати ланцюг вартості для кожного з них, а потім шукати відмінності між конкурентами [13].

У середині 90-х рр. XX ст. вчені Роберт С. Каплан та Дейвід П. Нортон розробили збалансовану систему показників (ЗСП), яка базувалась на чотирьох головних складових діяльності підприємства: фінансової, клієнтської, внутрішньої, а також складової навчання та розвитку. Нова система управління (ЗСП) давала можливість керівникам компанії поєднувати стратегічні цілі підприємства з чітким планом оперативної діяльності його підрозділів і ключових співробітників, а також оцінювати результати їх діяльності за допомогою ключових показників діяльності підприємства (КПД). Дослідники наголошували, що значення КПД впливають на результати діяльності підприємства, мають бути встановлені в певних одиницях виміру та вимірятися з певної періодичністю. Встановлення КПД має виходити із стратегічних цілей підприємства, які включають у себе:

- операційний менеджмент: виробництво і доставка продуктів та послуг клієнтам;
- менеджмент клієнтам: встановлення та регулювання взаємовідносин із споживачами;
- інновації: розробка і розвиток нових продуктів, послуг, процесів і взаємовідносин;
- дотримання місцевих законів і внесок у розвиток суспільства: активна участь у житті суспільства.

На думку Роберта С. Каплана та Дейвіда П. Нортон, бізнес-модель підприємства має включати в себе збалансовану систему показників задля відповідностей цілей кожного працівника, бізнес-одиниці і всього підприємства, а також виявлення нових процесів та ініціатив, що ведуть до задоволення клієнтів і акціонерів.

Починаючи з 2000-х рр. XX ст., бізнес-моделі стають об'єктом дослідження науковців та практиків. Т. Ейзенман розглядає бізнес-модель як спосіб нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості. Н. Стрекалова



Рис. 1. Ціннісна пропозиція за Пітером Томпсоном

Джерело: [15].

пропонує більш широкий погляд на бізнес-модель, який включає обидва аспекти — і створення, і нарощування цінності [12]. Н. Ревуцька, досліджуючи на початку 2000 рр. формування бізнес-моделі підприємства, приходять до висновку, що бізнес-модель підприємства розкривається через її функції [5]:

- визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку компанії на існуючому і перспективних ринках;
- вивчення майбутніх пріоритетів споживачів;
- забезпечення оптимального розподілу наявних та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) стратегічних ресурсів;
- організація ефективної системи бізнес-процесів компанії;
- формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу;
- ідентифікація та реалізація ключових компетенцій компанії;
- залучення капіталу інвесторів;
- збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії;
- підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку.

Пропонуючи свій підхід до трактування поняття "бізнес-моделі", науковець наголошує, що в основу технології формування бізнес-моделі підприємства, повинні становити такі базові елементи: майбутні пріоритети споживачів, існуючі та потенційні стратегічні ресурси, ключові компетенції, система бізнес-процесів, бізнес-портфель [5, с. 29].

Як бачимо, в 70-х—90-х рр. XX ст. і навіть на початку 2000 рр. XX ст. в економічній літературі поняття бізнес-модель використовували переважно в контексті бізнес-процесів компанії, інжинірингу та реінжинірингу бізнесу. Починаючи з 2000 рр. XX ст. науковці в поняття бізнес-модель включають сукупність елементів, пов'язаних з дослідженням ефективного розподілу ресурсів підприємства, використанням ключових компетенцій підприємства, встановленням та регулюванням взаємовідносин із споживачами, вивченням пріоритетів споживачів (поточних та майбутніх), а також в науковій літературі з'являються підходи щодо створення ланцюжка вартості, в основі якого лежить ціннісна пропозиція.

На початку 2000-х рр. Пітер Томсон, досліджуючи ефективність діяльності підприємства в галузі та напрями підвищення його конкурентоспроможності, зазначає, що поняття "бізнес-модель" підприємства тісно пов'язано передусім з клієнтом, його бажаннями, потребами та страхами. Досліджуючи ці фактори, підприємство розуміє, який продукт йому необхідно випускати задля задоволення потреб споживача, при купівлі якого клієнт буде набувати вигоди та позитивних вражень. Таким чином, дослідник підходить до створення ціннісної пропозиції, яка пізніше буда досліджена та доопрацьована швейцарськими вченими та практиками Ів Піньє та Олександром Остельвальдером та покладена в основу бізнес-моделі "Канва". Ціннісна пропозиція — це ключовий елемент

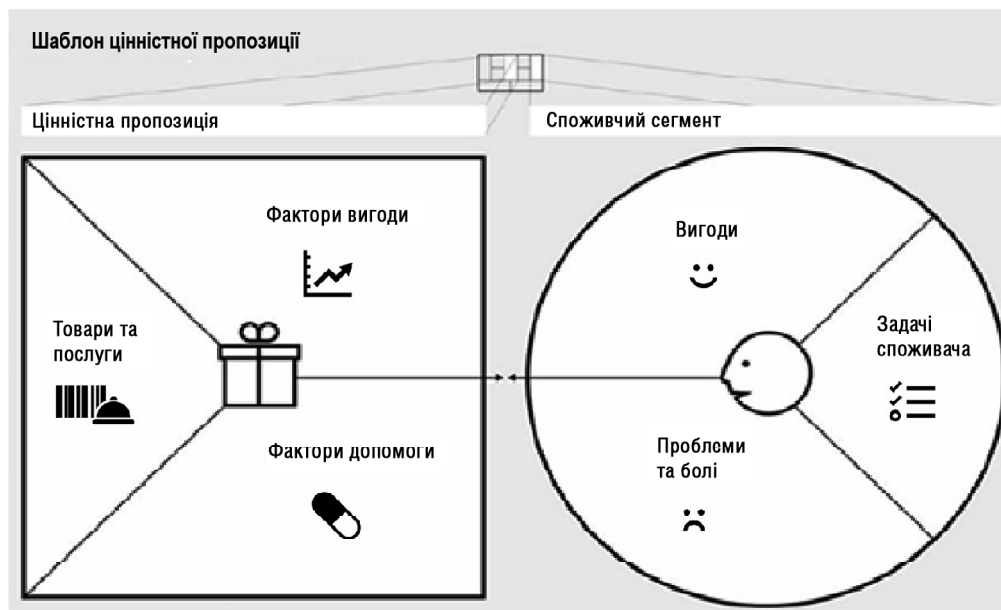


Рис. 2 Ціннісна пропозиція О. Остельвальдера

Джерело: [16].

бізнес-моделі, центральне місце в якому посідає споживчий сегмент, в основі якого знаходяться потреби та болі споживача, його вигоди, а також основні задачі та розпорядок дня. Таким чином, шаблон ціннісної пропозиції відображає ключові переваги товару і показує, чому люди його купують (рис. 2). Елемент "Ціннісна пропозиція" увійшов до "Бізнес-моделі Канва" та посідає там центральне місце (рис. 3).

Пізніше ідею ціннісної пропозиції було доопрацьовано та використано в "Бізнес-моделі Канва" (рис. 3).

Як бачимо, ключовими елементами бізнес-моделі підприємства, що визначають її зміст, є:

— ціннісна пропозиція, що знаходиться в продуктах та послугах і які підприємство пропонує для своїх клієнтів;

— система створення ціннісної пропозиції, що включає взаємовідносини підприємства з постачальниками, цільовими клієнтами, а також ланцюжки створення цінності;

— активи, які підприємство використовує для створення ціннісної пропозиції;

— фінансова модель підприємства, яка визначає як структуру доходів та витрат, а також способи отримання прибутку.

На основі проведеного історико-економічного аналізу, можна зробити висновок, що в науковій літературі виділяються два основні



Рис. 3. Бізнес-модель Канва

Джерело: [3].

Таблиця 1. Основні підходи до визначення поняття "бізнес-модель" підприємства

Науковець	Визначення	Науковий підхід
Майкл Портер	Наголошує, що бізнес-модель допомагає підприємству зосередитися на найважливіших питаннях, а саме: як заробити гроші; якими приблизно будуть витрати; звідки взяти доходи; яким чином цей бізнес може стати прибутковим [9]	Орієнтація на цінність/клієнта
Джоан Магretta	Визначає, що бізнес-модель допомагає підприємству вибрати споживача, сформулювати і розмежити свої пропозиції, розподілити ресурси, визначити, які завдання воно зможе реалізувати самостійно і для виконання яких доведеться залучати сторонніх спеціалістів; як вийти на ринок, створити цінність для споживача і отримати прибуток [11]	Орієнтація на цінність/клієнта
Генрі Чесбо	Визначає бізнес-модель підприємства як відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [4]	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
Пітер Томсон	Наголошував, що ціннісна пропозиція є ключовим елементом бізнес-моделі [15]	Орієнтація на цінність/клієнта
Джордж Поле	Характеризує бізнес-модель як метод ведення справ, за допомогою якого компанія генерує прибуток. Наголошував, що бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку створення вартості	Орієнтація на цінність/клієнта
Кристоф Цотт	Визначає бізнес-модель як спосіб, за допомогою якого компанія створює цінність для клієнта та одержує від цього прибуток	Орієнтація на цінність/клієнта
Олександр Остельвальдер	Бізнес-модель – це те, що відрізняє підприємство від інших, його унікальність, яка виражається через взаємозв'язок між найбільш критичними факторами успіху підприємства. Бізнес-модель важливіша за місію, стратегію, плану грошових потоків. Це основа конкурентної переваги підприємства [3]	Орієнтація на цінність/клієнта
Т. Ейзенман	Визначає бізнес-модель як погляд на підприємство, сконцентрований на найбільш значущих для бізнесу параметрах	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
Н. Стрекалова	Бізнес-модель – це набір пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішнє і зовнішнє середовище компанії в рамках єдиної системи [12]	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
Наталя Ревуцька	Бізнес-модель підприємства – це сукупність елементів, що характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [5]	Орієнтація на цінність/клієнта
Г. Харитонова, А. Климчук	Визначають бізнес модель як: 1) систему цілей діяльності підприємства; 2) логічні схеми виконання бізнес-процесів; 3) опис інформаційних потоків підприємства; 4) опис алгоритму виконання робіт на підприємстві [14]	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси

Джерело: складено автором за даними: [3,—6; 9; 11; 12; 14; 15].

підходи щодо визначення сутності поняття "бізнес-модель", а саме:

- 1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі;
- 2) орієнтований на цінність/клієнта.

Перший підхід пов'язаний з дослідженням технологій ведення бізнесу в середині компанії та бізнес-процесів підприємства (концентрація на внутрішньому середовищі діяльності підприємства). Другий підхід, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для своїх клієнтів (концентрація на зовнішньому середовищі діяльності підприємства) (табл. 1).

У таблиці 1 згруповано основні підходи, що визначають поняття "бізнес-модель" підприємства.

Як бачимо, в науковій літературі сформувалися два основні підходи до визначення поняття бізнес-моделі підприємства. Частина вчених дотримуються думки про те, що бізнес-модель має бути орієнтована на прибуток та бізнес-процеси підприємства. Інша частина тяжіють до того, що бізнес-модель підприємства має бути орієнтована перш за все на клієнта і тому в її основі має бути сформована ціннісна пропозиція. Саме це в перспективі має надати

Таблиця 2. Ключові чинники ефективної бізнес-моделі підприємства

Орієнтація на прибуток	Орієнтація на споживача
Побудова фінансової моделі підприємства, яка включає в себе:	Сегментація споживачів
Структуру доходів та витрат підприємства	Формування ціннісної пропозиції
Грошовий потік (Cash Flow)/ Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)	Аналіз конкурентів
Показники ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, PI, PP, DPB, ARR тощо)	Врахування інтересів заінтересованих осіб
Рентабельність інвестицій (ROI)/Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)/ Застосування моделі Дюпона (Du pont Model)	Вплив постачальників
Рентабельність залученого капіталу (ROCE)/ Рентабельність чистих активів (RONA)/ Рентабельність продукції (CRR)	Застосування методів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, GAP, KSF, Value Chain)
Прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів (EBITDA)	Використання портфельних методів аналізу ринку (Матриці BCG, McKinsey, Shell, Хофера-Шенделя)
Ринкова додана вартість (MVA)/ Економічна додана вартість (EVA)	Управління клієнтським досвідом
Організаційно-правова форма господарювання/ організаційна структура підприємства	Формування стратегічної моделі розвитку підприємства: 7S, Модель Портера, Модель Котлера,
Моделювання основних бізнес-процесів підприємства	Застосування різноманітних систем та підходів щодо управління якістю, клієнтами, персоналом, фінансами, цілями тощо (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, KPI, HRM тощо)
Ключові метрики, що визначають успішність бізнес-моделі (Retention & Engagement / «повернення» та залучення) і Unit Economics (юніт-економіка)	

Джерело: складено авторами.

підприємству конкурентну перевагу на ринку та забезпечити фінансовий успіх.

Аналіз бізнес-моделі з точки зору її структури свідчить про наявність внутрішньої та зовнішньої сфер. Внутрішня сфера — це система, що включає сукупність елементів, які організація контролює та якими управляє. Це ціннісні пропозиції, бізнес-процеси, технології, організаційна структура, співробітники, внутрішні ресурси. Під зовнішньою сферою розглядають систему елементів, з якими організація взаємодіє і які впливають на її діяльність. Це споживчі сегменти, партнери, конкуренти, податки, зовнішні ресурси, особливості галузі, світові та регіональні тренди, суспільство, держава.

Водночас деякі науковці зовнішнє середовище не відносять до бізнес-моделі. Так, на думку Шт. Славіка та Р. Бернарда, "зовнішнє середовище цілком може визначати характеристики бізнес-моделі, але не є її частиною" [19]. З цією думкою не можемо погодитися, оскільки споживчі сегменти та партнери, які є структурними одиницями зовнішнього середовища, і які підприємство не контролює, входять до бізнес-моделі підприємства. До того ж науковці вважають бізнес-модель "Канва" О. Остервальдера потужним інструментом візуалізації, що

чітко відображає усі компоненти та їх взаємозв'язки [17].

На основі наведених прикладів можна зробити висновок, що зміст та сутність терміну "бізнес-модель" має досить широке трактування. Одні науковці розглядають бізнес-модель зсередини, інші — зовні. На нашу думку, необхідно поєднання цих двох підходів сформує комплексне уявлення щодо поняття бізнес-моделі підприємства (табл. 1).

Як зазначалось раніше, бізнес-модель — це насамперед модель, тобто ілюстрація, або спрощена форма відображення діяльності окремо взятого підприємства. Це фотографія підприємства, зроблений "зліпок" у певний проміжок часу. Але підприємство є складною системою тісних внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків, яку можна порівняти з живим організмом [18]. Підприємство, як і будь-який організм, народжується, росте і розвивається, потім старіє та помирає. І таких бізнес-моделей протягом життєвого циклу організації можна виділити декілька. У такому трактуванні бізнес-модель — це одночасно і фотографія, і рентгенівський знімок організації, зроблений в певний проміжок часу.

Для того щоб зробити фотографію чи рентгенівський знімок необхідні певні інструмен-

ти. Підкреслимо, що в сучасних умовах існують багато таких інструментів, використовуючи які, можна поглянути на організацію як зсередини, так і зовні. Але наявність усіх необхідних інструментів, ще зовсім не гарантує створення корисності для власників бізнесу. Так само як і рентгенівський знімок несе мало користі людині, з якої він зроблений. Потрібна інтерпретація отриманої інформації, тобто правильне трактування таких знімків, яке можуть зробити лише підготовлені фахівці з необхідним досвідом та експертизою і в процесі порівняння одного підприємства з іншими у тій же галузі.

На нашу думку, бізнес-модель підприємства слід визначити як спосіб організації бізнесу, що відображає внутрішні та зовнішні взаємозв'язки підприємства, з необхідною їх деталізацією на певному етапі життєвого циклу у визначений період часу, яку використовують власники для отримання прибутку через задоволення потреб і побажань споживачів. Бізнес-модель ілюструє, яким чином підприємство в певний момент часу може перетворювати доступні ресурси у грошовий еквівалент або іншу цінність, задовольняти вимоги та очікування своїх клієнтів. Теоретично розроблена, на перший погляд ефективна, бізнес-модель не гарантує підприємству успіху на ринку, оскільки важливим питанням є її практична реалізація, тобто наскільки ефективно підприємство використовує розроблену та впроваджену бізнес-модель, чи достатньо компетенції та мотивації у її співробітників та керівництва для ефективного використання. Тому в процесі формування бізнес-моделі, підприємству, на нашу думку, слід детально опрацьовувати як питання економічної доцільності та ефективності проекту так і питання щодо вивчення бажань, пріоритетів споживачів, їх повсякденних бажань та "болі" і на цій підставі формувати ціннісну пропозицію. На нашу думку, ефективна бізнес-модель повинна поєднувати два підходи: економічної доцільності проекту та з орієнтації на клієнта та формуванням унікальної ціннісної пропозиції (табл. 2).

На нашу думку, з метою забезпечення ефективної реалізації бізнес-моделі підприємства, спочатку необхідно порахувати фінансову доцільність проекту. З цієї метою рекомендуємо починати з нижньої частини канви бізнес-моделі — фінансового моделювання, тобто в таблиці Excel ми будемо фінансову модель підприємства, структуру якої представлено в таблиці 1 (Додаток А). Якщо проект виявляється фінансово доцільним тоді переходимо до наступного етапу моделювання — маркетинго-

вого дослідження (права частина канви бізнес-моделі). На цьому етапі важливо визначитись, хто є нашим клієнтом. Тому, вивчаючи ринок проводимо сегментацію споживачів. У процесі дослідження є доцільним застосування методів стратегічного аналізу, методів портфельного аналізу, а також формування стратегічної моделі розвитку підприємства (табл. 2).

Успішність та ефективність поєднання цих двох підходів, на нашу думку, показують ключові метрики бізнес-моделі, тобто взаємозв'язок між фінансовою моделлю та проведеними маркетинговими дослідженнями. Для визначення успішності бізнес-моделі метрики діляться на дві основні групи: Retention & Engagement ("повернення" та залучення) і Unit Economics (юніт-економіка). Залежно від стадії реалізації бізнес-проекту використовується перша або друга група метрик. Перша група метрик (Retention & Engagement) характеризується такими показниками активності користувачів: DAU / WAU / MAU (daily / weekly / monthly active users), тобто кількість активних споживачів протягом дня, тижня і місяця. Іноді вимірюють сукупну кількість, а іноді важлива кореляція цих показників — наприклад, який відсоток daily-користувачів входить в число monthly-користувачів. Цю кореляцію називають Sticky Factor — чим вона вища, тим частіше споживачі користуються продуктом підприємства.

Наступна група метрик — це Юніт-економіка, визначається як метод економічного моделювання, який використовують для визначення прибутковості бізнес-моделі шляхом оцінки прибутковості одиниці товару або одного клієнта. У цій групі метрик виділяють такі два показники: CAC (Customer Acquisition Cost) і LTV (Lifetime Value), які визначають "життєву цінність клієнта" та вартість залучення одного клієнта. В залежності від типу бізнес-моделі використовуються і інші види метрик, зокрема Payback, Gym Membership Rate, Revenue Multiple, так наприклад метрика — Payback (період повернення). Це показник часу, необхідного, щоб повернути кошти, вкладені в залучення одного клієнта. Якщо показники Payback-періоду варіюються від 6 до 10 місяців — це відмінно. Якщо час повернення виростає до 15 місяців — це говорить про те, що компанія не буде рости. Чим коротше Payback-період, тим швидше зростання.

Використання метрик залежить від сфери застосування бізнес-моделі. Так, наприклад, в Соціальних мережах та мобільних додатках більше уваги приділяють метрикам Retention &



Engagement з метою розуміння наскільки зацікавлені споживачі продуктом підприємства. Саме тому є сенс використовувати метрики DAU, WAU та MAU, визначати кореляцію між ними, а також Rolling Retention. Наприклад, у Facebook показник затримки Rolling — 45%, який означає, що 45% користувачів, які зареєстровані за останні 15 років досі активні. В Instagram цей показник склав 40% до продажу. Тобто, якщо затримка становить 35—45%, то це добре. Якщо показник нижче 15%, то це означає, що споживач не цікавиться продуктом підприємства.

В електронній комерції — сфері, яка вимагає постійного платного залучення споживачів, необхідно постійно проводити ремаркетинг. Тоді всі показники Unit Economics будуть позитивними. Для бізнес-моделей цієї сфери важливим показником виступає Gross margin (валовий прибуток). Для бізнес-моделей сфери Market Place важливими показниками є LTV та CAC як для продавців так і для покупців, оскільки особливістю цієї сфери є те що споживач через певний час після отримання послуги чи покупки продукту через Market Place часто починає на пряму отримувати послугу чи купувати продукт. Прикладами можуть слугувати замовлення послуги прибирання чи замовлення таксі. В такому випадку починається відтік клієнтів, що необхідно враховувати в бізнес-моделях [20].

У сучасних умовах глобального карантину та економічної кризи більшість міжнародних і українських підприємств призупинили свою діяльність. Відповідно до проведених досліджень компанією Ukrainian Marketin Group в Україні 29% компаній були змушені призупинити свій бізнес, а 6% повністю закрити, що свідчить про неефективність та недостатню продуманість або взагалі відсутність бізнес-моделей зазначених підприємств (Ukrainian Marketin Group, 2020). На думку консалтингових компаній Advanter Group та Українського інституту майбутнього, ця тенденція продовжує зростати і через декілька місяців закриються ще 26%, що говорить про неефективність або застарілість бізнес-моделей зазначених підприємств. На думку Ярослава Цвіркуна, аналітика компанії FinStream, спеціаліста з бізнес-планування та бізнес-моделювання, саме недостатня опрацьованість канви бізнес-моделі призвела до закриття бізнесу малих та середніх підприємств [21]. Отже, зазначеним підприємствам слід детально проаналізувати свій бізнес по 9-ти блокам канви бізнес-моделі. Це означає, що підприємства мають чітко розуміти хто відноситься до їх споживчих груп, яка ціннісна

пропозиція закладена в товар/послугу підприємства. Якщо підприємство займається доставкою їжі, то елементами ціннісної пропозиції можуть виступати швидкість доставки, акуратність, екологічність, ввічливість, інноваційність, комфорт тощо. Не менш важливіми блоками залишаються канали та відносини з клієнтами, тобто підприємство має модель того як ознайомити нового покупця із товаром, як доставити товар до споживача в умовах карантину і які основні канали комунікації мають бути між клієнтом та підприємством. Щодо відносин з клієнтами, то тут має бути сформована модель лояльної поведінки споживача до бренду, яка може бути реалізована через створення карт лояльності, модернізації сайту підприємства із створенням особистих кабінетів споживача, робота з відгуками клієнтів тощо. Пошук та налагодження взаємовигідного співробітництва з ключовими партнерами є важливим напрямом роботи підприємства. Уроки глобального карантину підтверджують той факт, що багато підприємств посилили свої конкурентні позиції в період кризи завдяки такому співробітництву, наприклад підприємства з продажу товарів масового вжитку або будівельних матеріалів з Новою Поштою або McDonald's з Glovo, Raketa, Uber. У лютому — березні 2020 року компанія ЕУ провела дослідження Global Capital Confidence Barometer, в який увійшло 46 країн та 14 секторів економіки, включаючи споживчі товари і рітейл (23). Відповідно до цього звіту, міжнародні підприємства з метою посилення своїх конкурентних позицій в умовах кризи почали змінювати умови роботи, доопрацьовувати свої бізнес-моделі та планувати нові кроки з розвитку з урахуванням нових сценаріїв розвитку, а деякі доопрацьовують стратегії на посткризовий період. Компанія ЕУ виділила основні напрямки перегляду бізнес-моделей, відповідно до канви бізнес-моделі О. Остервальдера та Ів Піньє, у досліджуваних підприємствах:

- зміни в системі доставок;
- запровадження системи доставки з цифровою підтримкою;
- розширення можливостей з онлайн продажів;
- внесення змін в ціннісні пропозиції;
- створення нових партнерств та перерозподіл ресурсів;
- побудова відносин з клієнтами. Сюди відноситься як відпрацювання шляхів щодо втримання вже існуючих клієнтів з урахуванням нових вимог, так і пошук і побудова взаємовідносин з новими клієнтами.

Підприємства, які швидко адаптували свої бізнес-моделі до нових викликів, посилили свої конкурентні позиції. Так, наприклад, у багатьох компаній відбулися зміни саме в ціннісній пропозиції. В Італії з посиленням карантину кількість компаній, які доставляють продукти до дому з лютого по березень подвоїлася. Ресторани швидкого обслуговування пропонують безкоштовну доставку з метою збільшення частки ринку. В США до дому доставляють не тільки продукти та напівфабрикати, але й є можливість замовити медикаменти. Аптеки вже пропонують своїм клієнтам безкоштовну доставку ліків по рецепту. Компанія JD.com розширила свій бізнес в області телемедицини, швидко додавши в свою мережу користувачів більше лікарів. За лічені дні вона не тільки стала основним каналом обробки закупівель лікарських препаратів і стандартної телемедицини, а й перетворилася в одну з передових компаній щодо визначення наявності зараження COVID-19 у громадян по всій країні [22].

Таким чином, поняття бізнес-моделі на сьогодні має багато визначень та трактувань. Якщо узагальнити, то частина вчених відштовхуються від внутрішніх процесів та підсистем підприємства, визначаючи бізнес-модель як складну систему, а інші фокусуються на вигодах та перевагах, що організація може принести своїм клієнтам. На нашу думку, слід поєднати ці два підходи у визначенні бізнес-моделі підприємства, адже організація одночасно є складною системою з усіма взаємопов'язаними компонентами так само як і працює задля задоволення потреб своїх клієнтів. Але до клієнтів організації слід віднести не лише вузьке коло споживачів її продукції, але й більш широке коло заінтересованих осіб у роботі організації: її співробітників, держави, місцевих жителів, акціонерів тощо. Побудова ефективних взаємовідносин з усіма заінтересованими сторонами може надати організації конкурентну перевагу та забезпечити її життєдіяльність і ефективність на багато років.

#### Література:

1. Новый экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. — 3-е изд. — М.: Институт новой экономики, 2009. — 1088 с.
2. Базилевич В.Д. Философия экономики. История: монография / В.Д. Базилевич, В.В. Ильин. — К.: Знання; М.: Рыбари, 2011. — 927 с.
3. Александр Остельвальдер и Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. — М.: Столково, 2013. — С. 284.
4. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. — М., 2008. — 351 с.
5. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства.: дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01 / Ревуцька Н.В.; Київський національний економічний університет. — Київ, 2005. — 196 с.
6. Майкл Портер. Конкурентная стратегия: методика анализа конкурентов и отраслей. — М.: Альпина Паблишер. — 2015.
7. Булгаков С. Розмисли. Творча спадщина в контексті ХХІ століття / За ред. В.Д. Базилевича. — К.: Знання, 2006. — 903 с. — (Славетні постаті).
8. Піменов С. Історико-економічний аналіз розвитку бізнес-моделювання. Збірник наукових праць "Теоретичні та прикладні питання економіки". 2018. № 1 (36). Київ. С. 214—228.
9. М. Портер. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. Альпина Паблишер, 2016. — С. 720.
10. Porter M. What Is Strategy? / M. Porter. — Harvard Business Review. November-December, 1996.
11. Джоан Магretta. Майкл Портер. Ключевые идеи. Руководство по разработке стратегии, 1998.
12. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Вестник СПбГУ им. Герцена. Научный журнал, 2009. — № 92. — С. 92—105.
13. Роберт С. Капланн та Дейвід П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М. ЗАО "Олим-Бизнес", 20003. — С. 214.
14. Харитонов Г., Климчук А. Использование бизнес-моделей при управление компании в условиях кризиса // Transport business in Russia, 2020 С. 105—109. Электронный ресурс: ispolzovanie-biznes-modeley-pri-upravlenii-kompaniey-v-usloviyah-krizisa-1.pdf
15. Thomson P. Tickle: digital marketing for tech companies. — London, 2013. — 275 с.
16. Смит Алан, Бернарда Грег, Остервальдер Александр, Пинье Ив. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. — М.: Столково, 2017. — 312 с.
17. Александр Остельвальдер и Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. — М.: Столково, 2013.
18. Адизес И. (2014). Управление жизненным циклом корпорации. М.: Манн, Иванов и Фербер. 512 с.
19. Slavik S., Bednar, R. (2014). Analysis of Business Models. Journal of Competitiveness, 6 (4), 19—40. Retrieved from: <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>

20. Тата Кучер. (2019) На какие метрики стартапа обращают внимание инвесторы? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://inventure.com.ua/analytics/formula/na-kakie-metriki-startapa-obrashayut-vnimanie-investory>

21. Цвіркун Я. (2020). Трансформация бизнес-модели в условия карантина. Режим доступа: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542>

22. Strategic Business Review (2020). Как компании пересматривают свои бизнес-модели. Retrieved from: <http://www.sbr.in.ua/?p=4927>

23. Global Capital Barometer (2020) presents EY. Retrieved from: [https://www.ey.com/en\\_gl/ccb](https://www.ey.com/en_gl/ccb)

#### References:

1. Azrylyan, A.N. (2009), *Novy ekonomicheskyi slovar* [New economic dictionary], 3d ed, Instytut novoi ekonomyky, Moscow, Russia.

2. Bazylevych, V. D. and Ilyn, V. V. (2011), *Fylosofiya ekonomyky. Ystoryia: monohrafiya* [Philosophy of Economics. History: monograph], Znannia, Kyiv, Ukraine.

3. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013), *Postroyeniye byznes-modelei* [Business Models Generation], Stolkovo, Moscow, Russia.

4. Chesbro, H. (2008), *Otkritiye byznes-modely* [Open Business Models], IP-menedzhment, Moscow, Russia.

5. Revutska, N. V. (2005), "Forming of business models of enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Kyiv National University of Economics, Kyiv, Ukraine.

6. Porter, M. (2015), *Konkurentnaia stratehiya: metodyka analiza konkurentov y otroslei* [Competitive strategy: a methodology for analyzing competitors and industries], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.

7. Bulhakov, S. (2006), *Rozmysly. Tvorchy spadshchyna v konteksti XXI stolittia* [Reflections. Creative heritage in the context of the XXI century], Znannia, Kyiv, Ukraine.

8. Pimenov, S.A. (2018), "Historical and economic analysis of business modeling development", *Zbirnyk naukovykh prats "Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky"*, vol. 1 (36), pp. 214—228.

9. Porter, M. (2016), *Konkurentnoe preymushchestvo. Kak dostykh vysokoho rezultata y obespechyt ego ustoichyvost* [Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its sustainability], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.

10. Porter, M. (1996), *What Is Strategy?* Harvard Business Review, Harvard, USA.

11. Mahretta, Dz. and Porter, M. (1998), *Kliuchevydey Rukovodstvo po razrabotke stratehiy* [Key ideas. Strategy Guide], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

12. Strekalova, N.D. (2009), "Business Model Concept: System Analysis Methodology", *Vestnyk SPbHU ym. Hertsenyana*, vol. 92, pp. 92—105.

13. Kaplann, R. S. Norton, D. P. (2003), *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot stratehiy k deistviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action], ZAO "Olym-Byznes", Moscow, Russia.

14. Kharytonova, H. and Klymchuk, A. (2020), "Using business models when managing a company in a crisis", *Transport business in Russia*, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-biznes-modeley-pri-upravlenii-kompaniyev-usloviyah-krizisa> (Accessed 05 Sept 2020).

15. Thomson, P. (2013), *Tickle: digital marketing for tech companies*, London, England.

16. Alan, S. Hreh, B. Ostervalder, A. and Pyne, Yv (2017), *Razrabotka tsennostnykh predlozheniy: Kak sozdavat tovary y usluhy, kotorye zakhotiat kupyty potrebytely* [Developing Value Proposals: How to Create Products and Services That Consumers Want to Buy], Stolkovo, Moscow, Russia.

17. Ostelvalder, A. and Pyne, Yv (2013), *Postroyeniye byznes-modelei* [Building of business models], Stolkovo, Moscow, Russia.

18. Adyzes, Y (2014), *Upravleniye zhyznennym tsyklom korporatsyy* [Corporate lifecycle management], Mann, Yvanov y Ferber, Moscow, Russia.

19. Slavik, S. and Bednar, R. (2014), "Analysis of Business Models", *Journal of Competitiveness*, vol. 6 (4), pp. 19—40. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>

20. Kucher, T. (2019), "What startup metrics are investors looking at?", available at: <https://inventure.com.ua/analytics/formula/na-kakie-metriki-startapa-obrashayut-vnimanie-investory> (Accessed 05 Sept 2020).

21. Tsvirkun, Ya. (2020), "Business model transformation into quarantine conditions", available at: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542> (Accessed 05 Sept 2020).

22. Strategic Business Review (2020), "How companies are redefining their business models", available at: <http://www.sbr.in.ua/?p=4927> (Accessed 05 Sept 2020).

23. EY (2020), "Global Capital Barometer", available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/ccb](https://www.ey.com/en_gl/ccb) (Accessed 05 Sept 2020).

*Стаття надійшла до редакції 16.09.2020 р.*