

УДК 334.02

**Тетерєва Олена Ігорівна**

*студентка*

*Національного авіаційного університету*

**Овсак Богдан Олександрович**

*студент*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ БІЗНЕС  
МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА  
METHODICAL ASPECTS OF FORMING THE OPTIMAL BUSINESS  
MODEL OF THE ENTERPRISE**

***Анотація.** Розглянуто етапи формування бізнес моделі, описано кроки формування оптимальної бізнес-моделі та розглянуто шаблони щодо її формування. Було визначено роль інновацій у процесі формування оптимальної бізнес-моделі та розглянуто її елементи у взаємозв'язку з інноваціями.*

***Ключові слова:** бізнес модель, підприємництво, формування бізнес-моделі. структура бізнесу.*

**Постановка проблеми.** Наразі, в умовах сучасного ринку, потрібно переглянути аспекти формування оптимальної бізнес моделі підприємства, оскільки ринок дуже швидко динамічно змінюється відповідно до потреб споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням створення бізнес моделі підприємства займалися багато науковців, зокрема А. Остервальдер та І. Піньє у своїй праці Формування бізнес моделей, проте аналізом бізнес

моделей та проблемою вибору оптимальної бізнес моделі займалися їхні послідовники, зокрема Г. Чесбрухом та Р. Розенблумом.

**Вирішення невиділених раніше частин загальної проблематики.**

Тому актуальним на даний момент є питання формування бізнес моделі, адаптованої до вимог динамічно змінюваного ринку.

**Метою статті** є розгляд теоретичних аспектів формування оптимальної бізнес моделі підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні в теорії і практиці термін «бізнес-модель» уживається в широкому спектрі формальних і неформальних визначень, для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету останнього, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажу, операційні процеси і політики, способи одержання прибутку. Бізнес-модель описує, яким способом компанія створює додану цінність для споживача та набуває фінансової, соціальної та іншої вартості в часі.

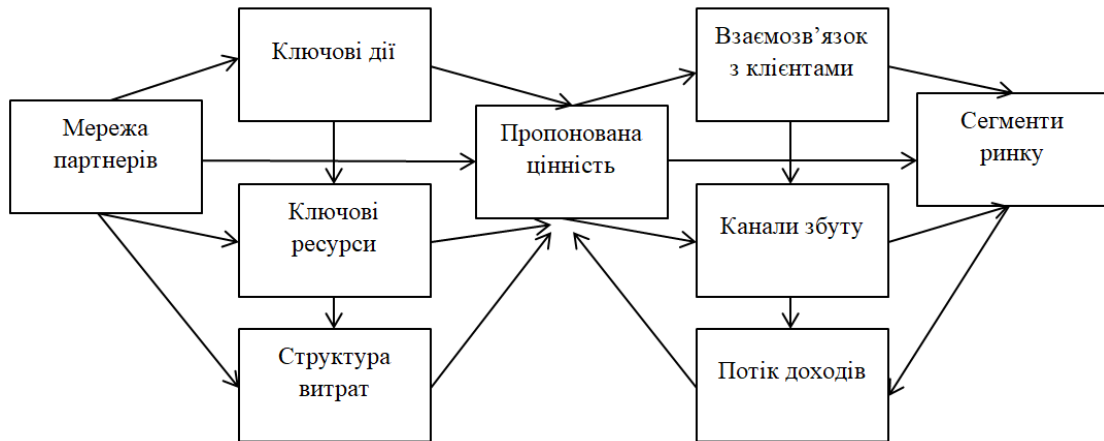
Аналіз наукових джерел [1; 3; 5] показав, що в узагальненому вигляді бізнес-модель відображає наступні складові: цінність, корисність підприємства для контрагентів, клієнтів, споживачів; вартість (витратність) господарської діяльності бізнес-структури; прибутковість, ефективність господарської діяльності підприємницької структури. Проаналізувавши наявні джерела щодо визначення сутності бізнес моделі, можна зробити висновок, що модель бізнесу - це те, як підприємство обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток.

Однак для забезпечення ефективного розвитку підприємства необхідно, щоб у підприємства була бізнес модель, яка дозволяла б рости підприємству. Відповідно до візуалізації наповнення бізнес-моделі,

запропонованої О. Остервальдером та І. Пінье формування бізнес моделі має складатися з наступних дев'яти кроків [7]:

- цільові сегменти споживачів — перелік свідомо вибраної цільової аудиторії для продуктів і сервісів компанії;
- пропонована цінність — перелік продуктів і сервісів, які пропонуються споживачам;
- взаємини зі споживачами — опис процесу управління відносинами зі споживачем;
- канали збуту — способи і засоби, які використовує компанія для доставки продуктів і сервісів споживачам;
- джерела доходів — спосіб, яким компанія заробляє гроші, використовуючи різні потоки доходів;
- ключові ресурси, необхідні для створення цінності для споживача;
- ключові бізнес-процеси — послідовність операцій щодо створення продукту та відтворення цінності для споживача;
- ключові партнери — співпраця з іншими компаніями, яка доповнює інші аспекти бізнес-моделі і додає цінності споживачу;
- структура витрат компанії, які вона здійснює, реалізуючи бізнес-модель.

Згідно з концепцією Г. Чесбруха та Р. Розенблума, будь яке підприємство використовує бізнес модель для опису того, як воно буде отримувати прибуток. Цей процес вони описали за допомогою дев'яти блоків, які були названі каркасом бізнес-моделі [4]. (Рис. 1)

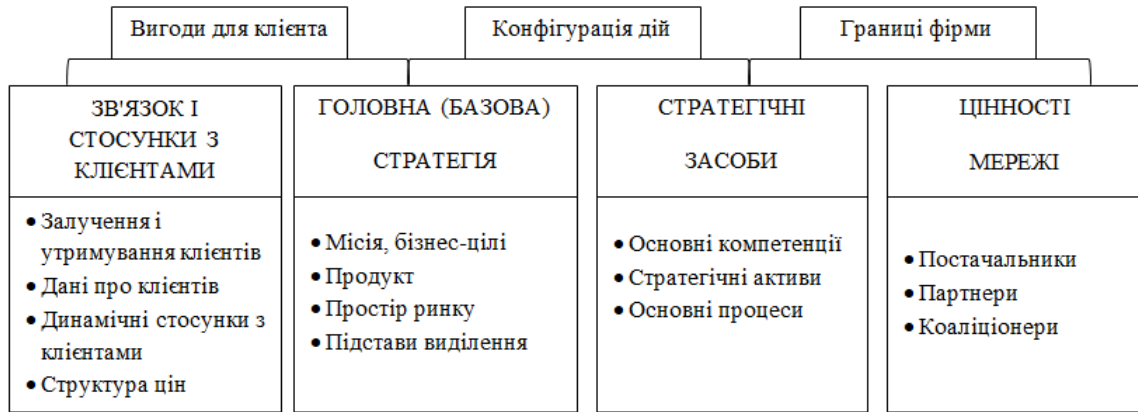


**Рис. 1. Каркас бізнес-моделі**

Джерело: [4; 5]

На нашу думку, використання каркасу бізнес моделі та її елементів у взаємозв'язку запропонованого Х. Чесбрухом и В. Розенблумом є можливим для створення унікальної бізнес-моделі, яка дозволить досягнути конкурентних переваг підприємству. Логіка побудови бізнес-моделі підприємства є доволі прозорою. На думку, А. Остервальдера одна частина моделі описує створювану для споживача цінність, а інша – діяльність щодо створення цієї цінності. Передбачається, що в процесі опису бізнес-моделі можна знайти способи підвищення ефективності функціонування підприємства [6; 7].

Впродовж останніх 50 років саме інноваційні бізнес моделі не тільки вивели підприємства на ринок, але й змінювали правила гри на ньому [2; 6; 8]. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів. Відтак для того щоб отримати оптимальну бізнес-модель необхідно забезпечити у ній місце для маневру, щоб вчасно реагувати на зміни потреб споживачів, однак докорінно не змінюючи бізнес-модель у загальному [3; 4]. Цей принцип використовує інноваційна концепція бізнесу, а її вираженням є відповідна бізнес-модель (Рис. 2).



**Рис. 2. Елементи інноваційної моделі бізнесу**

*Джерело:* розробка на основі аналізу [4; 5; 8]

**Висновки і пропозиції.** В процесі формування бізнес-моделі необхідно враховувати не статичність ринку, а також не постійність бажань клієнтів. Важливо мати можливість впроваджувати інновації в бізнес-модель. Тобто, можна відзначити що саме вчасні інновації у бізнес моделі будь-якого підприємства сприяють його розвитку і при цьому забезпечують потреби кінцевих споживачів. Використання інновацій в побудові нових моделей бізнесу є вирішальними для їхньої стійкості та ефективності. Модель є тим стійкішою, чим радикальнішими є інновації. В той же час конкурентоспроможна модель може вже у близькій перспективі виявитися не актуальною та збитковою, необхідно її весь час коригувати відповідно до існуючих поточних ринкових умов і тенденцій розвитку ринку.

### Література

1. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004.
2. Chan Kim W., Mauborgne Renee, Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant // Harvard Business School Press, 2005.

3. Digital transformation of operating models of business organizations under the influence of modern technological trends // Management: strategic imperatives and trends of transformations: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. and all] / Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. 230 p. PP. 50-60.
4. Chesbrough H., Rosenbloom R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. URL: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002\\_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf)
5. Hamel G. Leading the revolution // Harvard Business School Press, 2002.
6. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. 2009. № 3. С. 63.
7. Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business model: origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. Vol. 16. PP. 751-775.
8. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инновация / А. Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. 2010. № 1(09). С. 6–15.