

## Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація

**Скрыль В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка

У статті узагальнено наукові положення щодо розуміння сутності «бізнес-модель». Наведено основні класифікації бізнес-процесів за ознаками та видами процесів на підприємствах. Здійснено теоретичне дослідження еволюції та класифікацій бізнес-процесів підприємства. Приведено відмінності бізнес-моделі від стратегії. Систематизовано методичні підходи до побудови бізнес-моделі підприємства.

**Ключові слова:** бізнес, модель, бізнес-модель, стратегія, еволюція, класифікація.

Скрыль В.В. БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ

В статье обобщены научные положения относительно понимания сущности «бизнес-модель». Приведены основные классификации бизнес-процессов по признакам и видам процессов на предприятиях. Осуществлено теоретическое исследование эволюции и классификации бизнес-процессов предприятия. Приведены отличия бизнес-модели от стратегии. Систематизированы методические подходы к построению бизнес-модели предприятия.

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

Skryl V.V. BUSINESS MODEL: EVOLUTION AND CLASSIFICATION

The paper summarizes the scientific position with respect to the understanding of the "business model". The basic classification of business processes on the basis of species and processes in enterprises. It implemented a theoretical study of the evolution and classification of business processes. Presents differences from the business model strategy. Systematized methodical approach to building a business model.

**Keywords:** business model, business model, strategy, evolution, classification.

**Постановка проблеми.** Досить часто керівники з метою підвищення прибутковості та розширення частки ринку підприємства докладають чимало зусиль, спрямованих на покращання пропонованих ними продуктів чи послуг. Однак, як показує досвід, інвестиції у вдосконалення продукту потребують значних витрат і не завжди приносять очікуваний ефект. У зв'язку з цим підприємці починають звертатися до альтернативних способів досягнення конкурентних переваг. Нещодавне всесвітнє опитування 4000 керівників впливових компаній світу виявило, що нині важливо не те, яким видом бізнесу займається підприємство, а те, яким чином цей бізнес ведеться [1]. Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваний період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [2, с. 36].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання еволюції та класифікації бізнес-процесів на підприємствах досліджувалися такими українськими та зарубіжними вченими,

як Б. С. Альошин, Б. Андерсен, О. В. Виноградова, О. П. Глудкін, В. В. Єфімов, К. А. Єсіпова, В. Івлєв, А. І. Кузнєцов, В. І. Тоцький, Т. М. Цугель та інші науковці. Проте у своїх роботах вчені пропонують різні класифікації бізнес-процесів за різними ознаками та видами або в узагальненому вигляді або в залежності від виду діяльності досліджуваних підприємств.

**Постановка завдання.** Здійснити теоретичне дослідження еволюції та класифікації бізнес-процесів підприємства за ознаками та видами в залежності від процесів діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на популярність вживання терміна «бізнес-модель», на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття. Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [3]; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [4]; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги

[5]; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [6]; історії, які пояснюють, як працює підприємство [7]; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [8]. Хоча у всіх наведених визначеннях прослідковується єдність думок щодо застосування бізнес-моделей для кращого розуміння шляхів і способів нарощування підприємством цінності, підходи науковців різняться щодо цільового призначення моделювання. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [9], інші пов'язують бізнес-модель із способами нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості [10]. Ряд авторів пропонує більш широкий погляд на бізнес-модель, який включає обидва аспекти – і створення, і нарощування цінності [2; 5; 6; 8; 11].

Отже, варто спочатку окремо розглянуто поняття «бізнес» та «модель».

Бізнес – діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду.

Модель (фр. Modele, від 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.

Моделлю може бути серійний повторюваний проект має набір певних, властивих тільки даній моделі параметрів і характеристик. Це робиться навіть в одному ряду виробів (проектів).

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

1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);

2) орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований-ний на зовнішнє оточення підприємства).

Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований всередину підприємства).

Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату.

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є:

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

У таблиці 1 згруповано основні підходи, що визначення «бізнес-модель».

Отже, узагальнюючи існуючі 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. Бізнес-модель необхідна для формування цілісного уявлення про такі суттєві характеристики підприємства: 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 та отримання прибутку [11, с. 96].

Визначаючи сутність поняття «бізнес-модель» слід відмітити, що даний термін часто плутають зі стратегією, підміняючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі. Даний 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. Levy:

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

де **V** – Value (Цінність),

**M** – Model (Бізнес-модель)

**S** – Strategy (Стратегія).

Дане рівняння передбачає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії (табл. 2).

Бізнес-моделі можуть створюватися:

- для певного продукту або послуги (групи однорідних товарів (послуг));
- для підприємства в цілому;
- для групи підприємств або холдингу.

Бізнес-моделі можуть застосовуватися в таких випадках (рис. 1).

До того ж, помилково вважати, що бізнес-модель – це просто комплект документів, що описує тільки бізнес-процеси підприємства. Це пояснюється тим, що на протязі ХХ сторіччя бізнес-модель мала свою еволюцію (рис. 2).

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

Аналізуючи дослідження вчених у галузі бізнес-моделювання, можна констатувати

наявність кількох класифікаційних підходів до формування бізнес-моделі підприємства.

Виходячи зі стадії життєвого циклу підприємства, визначаються цілі його діяльності, які обумовлюють формування раз-особистих видів бізнес-моделей. Наприклад, підприємство, перебуваючи на стадії зародження, акцентує свою діяльність на ефективне використання ресурсів, тим самим формує ресурсну бізнес-модель. Дослідження показали, що виходячи з цілей підприємства, можливі різні види бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими ознаками:

Таблиця 1

## Визначення сутності дефініції терміна «бізнес-модель»

Підхід	Визначення
Орієнтація на цінність / клієнта	<b>Модель бізнесу</b> – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує ось цей прибуток [9].
	<b>Бізнес-модель</b> логічно описує яким чином організація створює, постачає клієнтам і набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [8].
	<b>Бізнес-модель</b> описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає здатності підприємства, суперечності партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких доходів [9].
	<b>Бізнес-модель</b> – це метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку освітнospоживчої вартості [2].
	<b>Бізнес-модель</b> – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток [3].
Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	<b>Бізнес-модель</b> – це погляд на підприємство, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах [10].
	<b>Бізнес-модель</b> – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства [4].
	<b>Бізнес-модель</b> – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, визначаючи положення компанії в ланцюжку створення вартості [4].
	<b>Бізнес-модель</b> – це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку [3].
	<b>Бізнес-модель підприємства</b> – це 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 [6].
	<b>Бізнес-модель</b> – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [3].
	<b>Бізнес-модель</b> – логічно схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії [1].
	<b>Бізнес-модель</b> – це представлення набору пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішню і зовнішню середу компанії в рамках єдиної системи [11].
	<b>Бізнес-модель</b> – це опис підприємства, як складної системи, з заданою точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи [9].

в залежності від напрямку розвитку бізнесу, за функціональною приналежністю, а також в залежності від ступеня відкритості бізнес-моделі (рис. 3).

Характерною рисою останнього десятиліття є активний інтерес до нових технологій, в т. ч. в управлінні підприємствами. Власники підприємств усвідомили необхідність управління на якісно іншій основі, ніж це було в умовах жорсткого державного регулювання промислового виробництва, коли всіма підприємствами використовувалася модель бізнесу «від виробництва» (рис. 4).

Модель «від виробництва» передбачає виробництво продукту, а потім пошук шляхів для його збуту. Діючи відповідно до традиційної моделлю, підприємство постійно намагається знайти шляхи збуту випущеної продукції.

Але, при цьому в процесі виробництва виникає ряд наступних проблем:

- Виробництво товару, ще не затребуваного ринком, опоружено з появою витрат – потрібно платити за послуги і товари постачальників (комплектуючі, сировину, електрику і т. п.) Або виплачувати відсотки за банківськими кредитами.



Рис. 1. Варіанти застосування бізнес-моделей

Таблиця 2

**Відмінності бізнес-моделі від стратегії**

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
<i>Створення цінності і її перетворення в прибуток</i>	Фокусується на створенні цінності і одночасно описує те, як підприємство перетворює створену цінність в прибуток	Дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
<i>Вартість бізнесу</i>	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
<i>Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище</i>	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегій залежить від більш важкого аналізу, що вимагає більш повної інформації про середовище, в якому повинно розвиватися підприємство

- Необхідність складування 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 даного товару (який, може бути, 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 методологічному і технічному аспектах, що дозволяють досягти конкурентних переваг в області якості продукції, витрат підприємства, швидкості і якості бізнес-процесів.

Реалії сучасного бізнесу полягають у тому, що ефективне функціонування підприємства передбачає перехід до принципово нової бізнес-моделі – «від клієнта», коли товар виробляється за запитом споживача відповідно до його побажань (рис. 5).

Такий підхід до організації діяльності підприємства дає цілий ряд переваг:

- відсутня проблема збуту товару: проводиться те, що затребуване клієнтом і ринком. Знижуються витрати, пов'язані з виробництвом, перевиробництвом і складуванням;
- більш точно задовольняються потреби клієнтів;

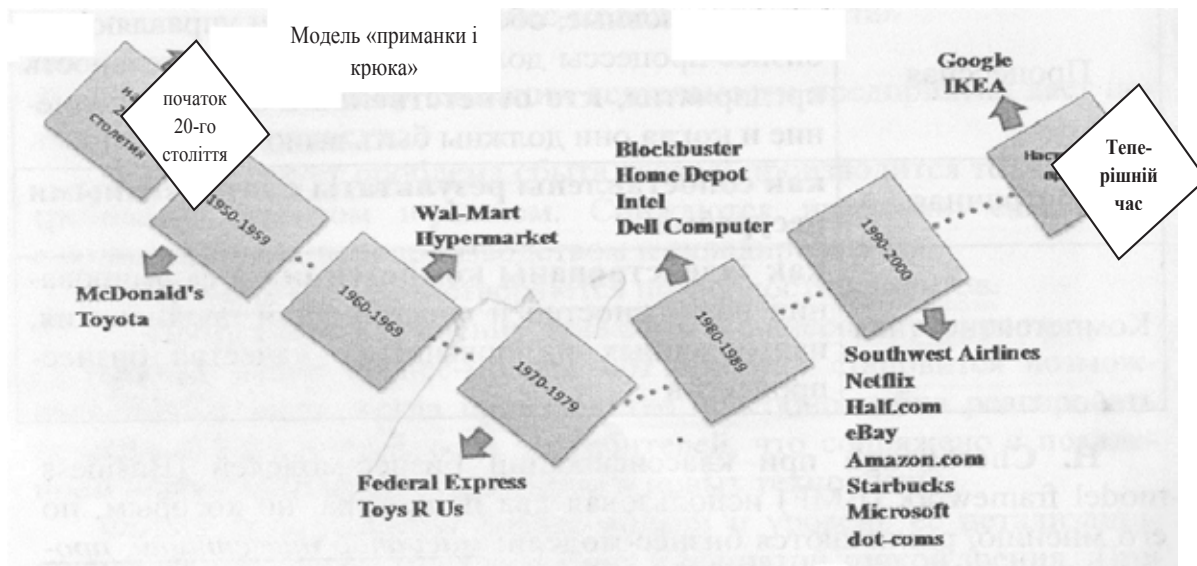


Рис. 2. Еволюція бізнес-моделей підприємства

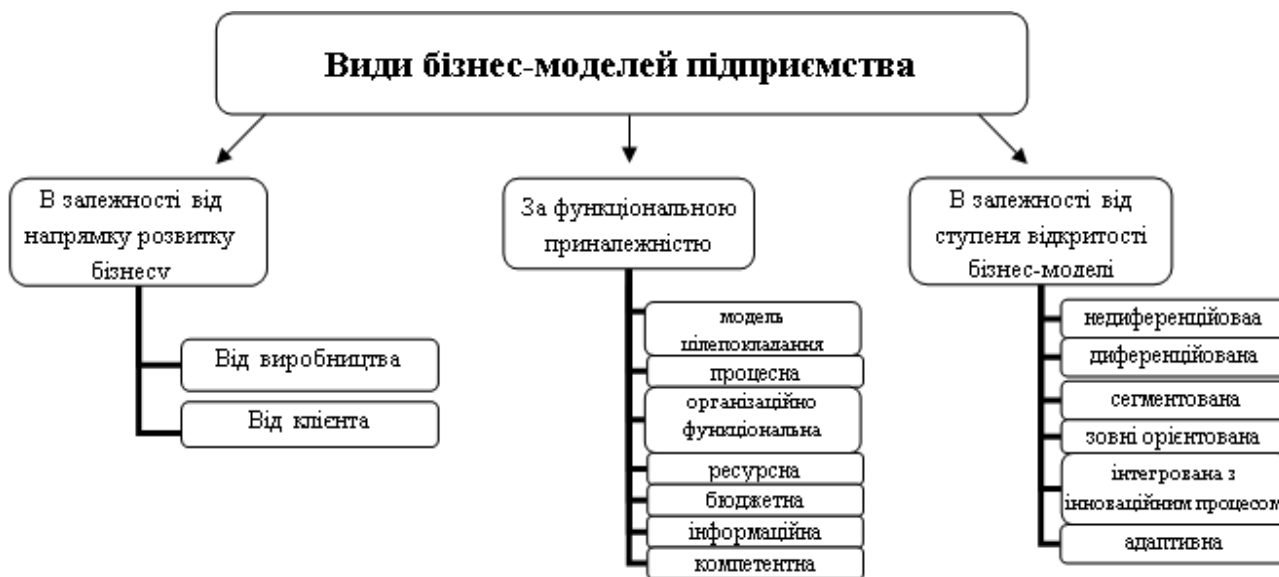


Рис. 3. Класифікація бізнес-моделей підприємства

• 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 і 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 підприємство повинно перейти на новий щабель.

Відомий вчений Н. Chesbrough при класифікації бізнес-моделей (Business model framework (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. Chesbrough включає шість видів бізнес – моделей, представлених в табл. 4.

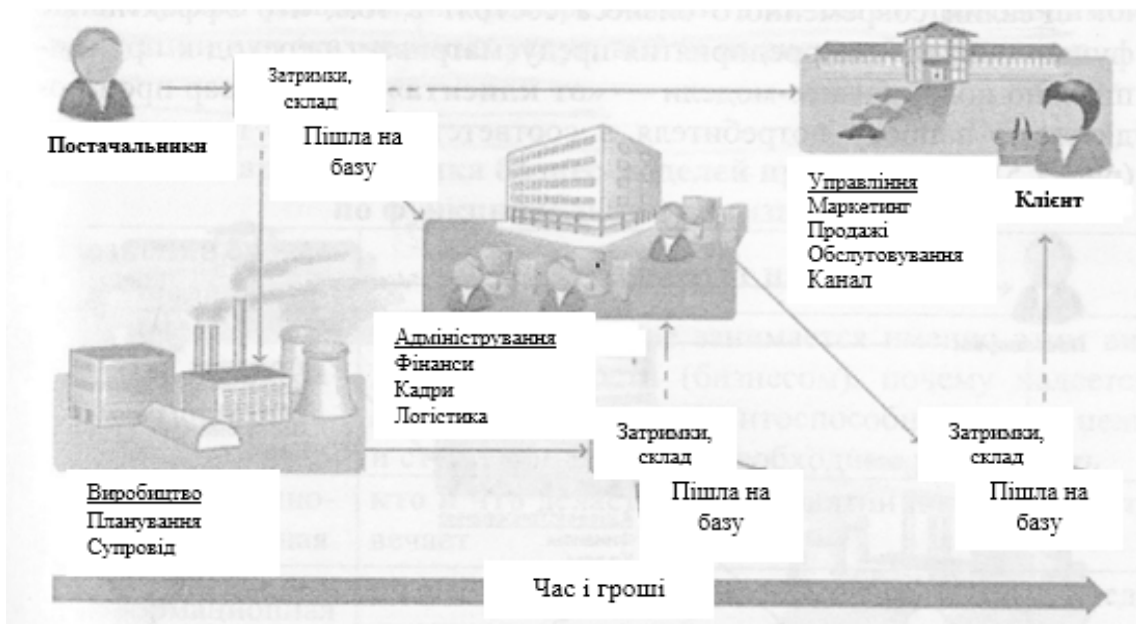


Рис. 4. Бізнес-модель «від виробництва»

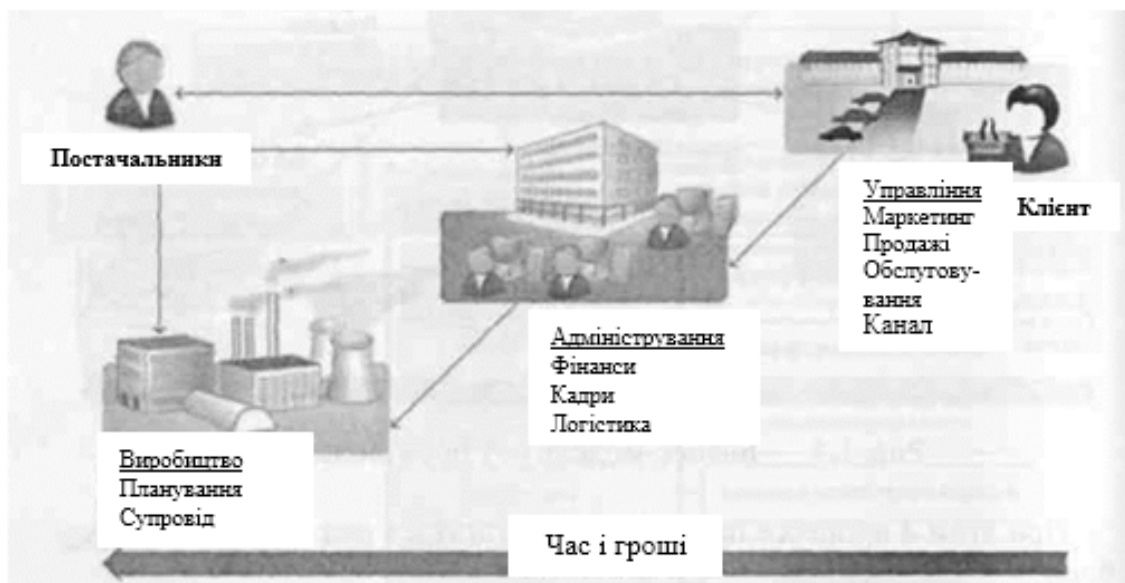


Рис. 5. Бізнес-модель «від клієнта»

Таблиця 3

**Характеристика бізнес-моделей підприємства за функціональною ознакою**

Назва бізнес-моделі	Відповідає на запитання
Модель визначення мети	навіщо підприємство займається саме цим видом діяльності (бізнесом), чому сподівається при цьому бути конкурентоспроможним, які цілі і стратегії для цього необхідно реалізувати
Організаційно-функціональна	хто і що робить на підприємстві і хто за що відповідає
Інформаційна	на основі чого описуються регламенти підприємства і об'єкти зовнішнього оточення
Ресурсна	скільки необхідно ресурсів
Бюджетна	за рахунок яких коштів здійснюється діяльність підприємства
Процесна	які основні, що забезпечують і керують, бізнес-процеси повинні описувати діяльність підприємства, хто відповідальний за їх виконання і коли вони повинні бути виконані
Матрична	як зіставлені результати з витраченими ресурсами
Компетентна	як задіяні компетенції в формуванні можливостей і здібностей підприємства, спрямованих на підвищення якості бізнес-процесів

Таблиця 4

**Характеристика бізнес-моделей в залежності від масштабу інвестицій, зроблених для підтримки бізнес-моделі і ступеня відкритості бізнес-моделі**

Тип бізнес-моделі	Назва	Приклад
1	Недиференційована	Сімейні ресторани
2	Диференційована	Початкові технологічні підприємства
3	Сегментована	Підприємства, які просувають якусь технологію
4	Зовні орієнтована	Підприємства, що спеціалізуються на НИОКР і діючі в зрілих галузях
5	Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові підприємства
6	Адаптивна	Intel, Wal – Mart, Dell *

**Висновки.** Але слід зазначити, що в даний час, в умовах глобальної кризи, багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Українські підприємства, які використовували дані бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть з ринку. І навпаки, ряд бізнес-моделей, які не актуальні в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компаніям, які їх застосовують, нові можливості

для зростання і розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість при визначенні нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть привести багато підприємств до суттєвих фінансових втрат і втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі. Криза – це шанс для багатьох компаній значно посилити свої позиції на ринку, використовуючи недоступні раніше стратегічні можливості.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper // Economist Intelligence Unit. – 2005. – February. – 33 p.
2. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters / G. Pohle, M. Chapman // Strategy & Leadership. – 2006. – № 34(5). – P. 34–40.
3. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. – 2010. – № 43(2/3). – P. 216–226.
4. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. – New York: McGraw-Hill, 2004. – 415 p.
5. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // Journal of Business Strategy. – 2003. – № 24. – P. 15–21.

6. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – № 11(3). – P. 529–555.
7. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // *Harvard Business Review*. – 2002. – № 80(5). – P. 86–92.
8. Osterwalder A. *Business Model Generation* / A. Osterwalder, P. Yves. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p.
9. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // *Harvard Business Review*. – 2002. – № 80(5). – P. 86–92.
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 / Н. Д. Стрекалова // *Известия Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена*. – 2009. – № 92. – С. 95–105.