

УДК 005.52:334.7]:001.891.3](045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-17>

Лісова Р. М.

аспірантка кафедри економіки підприємства,
Університет державної фіскальної служби України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7999-1078>

Lisova Ruslana

University of the State Fiscal Service of Ukraine

ГЕНЕЗА ПОГЛЯДІВ НА ЕВОЛЮЦІЮ КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЇЇ СТРУКТУРУ

У статті наведено огляд досліджень щодо становлення і розвитку концепції бізнес-моделі. Проведений аналіз літературних джерел із цього питання виявив значний вплив концепції як на формування конкурентних переваг компанії, так і в науці управління. У роботі висвітлено неоднорідність трактування поняття «бізнес-модель» серед різних авторів. У процесі дослідження теоретичного розвитку концепції бізнес-моделі було виокремлено основні етапи її еволюції та досліджено основні напрями її розвитку. Проаналізовано визначення терміна «бізнес-модель», що базуються на структурних аспектах та враховують її динамічну природу. Розглянуто основні підходи щодо формування структури БМ. З метою комплексного представлення елементів БМ наведена структура інтегрованої бізнес-моделі. Автор підкреслює, що бізнес-модель являє собою концептуальну основу в процесах створення і надання ціннісної пропозиції та забезпечення прибутковості компанії.

Ключові слова: бізнес-модель, концепція бізнес-моделі, еволюція досліджень, стратегія, структура бізнес-моделі, інтегрована бізнес-модель.

GENESIS VIEWS OF EVOLUTION BUSINESS MODEL CONCEPT AND STRUCTURE

This article provides an overview of research on the formation and development of the business model concept, that has been widely used as a method of management, a tool for planning strategic decisions, and as a mean of communication. Formation and development of the business model concept took place in four main areas. The analysis of the literature on this issue has revealed a significant effect of concept both on the formation company's competitive advantages and in science of management. In the context of global digitalization of business, the business model serves as a tool to stimulate change in the company, business model is an important component of enterprise digitalization processes, so it is important to deepen the understanding of the relationships and consistency between the components of the business model structure. The paper highlights the heterogeneity of the interpretation of the term "business model" of different authors. The study of the theoretical development of the business model concept were distinguished the main stages of its evolution and investigated the main directions of its development. Are analyzed definitions of the term "business model", which are based on structural aspects and take account its dynamic nature, includes critical sizes or levels of customers, technologies, business infrastructure and profitability. The main approaches to the formation of the BM structure are considered. In order to represent complex elements BM, given the structure of the integrated business model. The business model is increasingly becoming interdisciplinary construct, studies related to marketing, strategic management, operating system management, etc. Important aspects in the study of the business model concept is to develop new areas of business model analysis associated with the development of appropriate metrics, to assess the current state of BM, determine the number of digital maturity, perform comparative analysis and carry out digital transformation. The author emphasizes that the business model is a conceptual framework in creating and providing value proposition and ensure profitability.

Keywords: business model, business model concept, value creation, strategy, business model structure, integrated business model.

JEL classification: M12, M21, M29

Постановка проблеми. В умовах глобальної цифровізації підприємницької діяльності бізнес-модель слугує інструментом стимулювання змін у компанії, що здатен адаптувати бізнес до поточної ситуації. Епоха цифрової трансформації, в якій ми зараз живемо, відрізняється від інших тим, що вона не тільки забезпечує зміну основних бізнес-процесів, але і змінює способи створення вартості шляхом представлення кардинально нових бізнес-моделей.

Концепція бізнес-моделі набула широкого застосування як метод управління, що дає змогу зрозуміти та проаналізувати поточну логіку бізнесу, як інструмент планування стратегічних рішень шляхом проектування та моделювання нових бізнес-концепцій та як засіб комунікації шляхом представлення бізнес-ідеї зацікавленим сторонам.

Однак, незважаючи на широке практичне використання, концепція піддається критиці з боку низки науковців за нечіткість, невизначеність та відсутність консенсусу у її трактуванні та визначенні композиційних елементів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти питання становлення концепції бізнес-моделі, формування її структури та класифікації були досліджені відомими вченими та економістами, серед яких вагомий внесок зробили П. Тіммерс, Дж. Тіс, А. Афуа [8], Г. Хемел [7], Дж. Магрета, К. Туччі, А. Остервальдер [2], І. Пінье, Г. Чесборо та інші. Зокрема, є фундаментальними роботи П. Тіммерса та Дж. Тіса, де автори дають визначення поняття «бізнес-модель» та наводять перші спроби класифікації БМ, варто також відзначити працю А. Остервальдера та І. Пінье «Створюємо біз-

нес-модель» [11], в якій було розроблено універсальний інструмент аналізу БМ – Business model canvas та виділені основні її елементи. Серед вітчизняних учених можна виокремити П. Алокозову, І. Ненно, Г.О. Швиданенко[3], І.В. Кривов'язюка та інших, у роботах яких досліджено практичне застосування бізнес-моделей та здійснено аналіз підходів до їх побудови.

Формулювання цілей статті. Динамічні процеси розвитку цифрової економіки роблять бізнес-модель важливою складовою частиною діджиталізації підприємства, за цих умов актуальності набуває поглиблення розуміння взаємозв'язків та узгодженості між компонентами бізнес-моделі, тому мета цього дослідження полягає у формулюванні чіткості щодо фундаментального розуміння концепції бізнес-моделі та аналізі підходів до формування її структури.

Виклад основного матеріалу. Термін «бізнес-модель» з'явився у наукових дискусіях понад п'ятдесят років тому, вперше використання цього терміна було здійснено Р. Беллманом в 1957 році. Згодом термін траплявся у літературі, однак його трактування було все ще неоднозначним, зазвичай його використовували в контексті інформаційних технологій та моделювання процесів. Лише у 1975 р. американський науковець Е. Кончаль розглядав можливість подальшого використання моделювання бізнесу як інструменту управління.

Каталізатором динамічного розвитку концепції бізнес-моделі стало активне впровадження інтернет-технологій та створення електронного бізнесу. У кінці 1990-х років бізнес-модель вже не розглядалася як спосіб створення відповідної інформаційної системи, а перейшла в інтегроване представлення діяльності компанії.

Становлення і розвиток концепції бізнес-моделі відбувався в чотирьох основних напрямках. Першим є «ранній технологічний напрям», який характеризує бізнес-модель лише як складову частину компанії, а основну сферу її застосування вбачає в системному моделюванні процесів. Ця позиція була спростована завдяки становленню «сучасного технологічного напрямку», що розгорнувся в контексті нової економіки, де бізнес-модель визначається як абстрактне представлення діяльності компанії. «Стратегічний напрям» описує бізнес-модель як засіб для послідовної реалізації стратегії, бізнес-модель може бути зрозуміла як зв'язок між майбутнім плануванням (стратегією) та оперативним впровадженням (управлінням процесами) [1, с. 5].

Еволюція досліджень концепції «бізнес-модель» включає шість етапів (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, визначення поняття «бізнес-модель» було пріоритетним завданням ранніх досліджень. Однак є чимало відмінностей у трактуванні терміна «бізнес-модель», пов'язаних зі змістовими та структурними аспектами. У таблиці 1 наведений огляд основних визначень, впорядкованих за роками.

Отже, аналізуючи вищевказану таблицю, можна стверджувати, що в основному трактування поняття «бізнес-модель» базується на структурних аспектах, та підкреслює компонентну думку.

На відміну від більшості авторів, С. Воельпель та інші враховують динамічну природу бізнес-моделі та чітко розмежовують зміну бізнес-моделі та те, що вони називають відновленням бізнес-моделі. У зв'язку з цим вони вважають, що «нові джерела стійкої конкурентної переваги часто можна отримати лише за рахунок відновлення бізнес-моделі, яка базується на руйнівних інноваціях, а не на поступових змінах або постійному вдосконаленні» [5, с. 259]. Для радикального відновлення або інноваційного розвитку бізнес-моделі вони пропонують відповідну структуру, яка включає критичні розміри або рівні клієнтів, технології, інфраструктуру бізнесу та прибутковість.

Б. Деміль і К. Леккок вказують, що бізнес-модель може містити безперервну динамічну модель через взаємодію між компонентами моделі та всередині них. Автори розглядають динаміку бізнес-моделей на рівні пов'язаних ресурсів і підприємств, організацій і ціннісних пропозицій. Наголошують, що бізнес-модель може залишатися успішною тривалий період часу шляхом послідовного перегляду активних компонентів та ресурсів [6, с. 234].

З огляду на вищесказане, бізнес-модель можна трактувати як: спрощене й агреговане представлення діяльності компанії, що характеризує процеси генерації ринкової інформації, товарів та/або послуг усередині компанії. З метою утримання конкурентних переваг діючу бізнес-модель слід розглядати з динамічного погляду. Оскільки зміст бізнес-моделі часто виражається підпорядкованими компонентами, то варто звернути увагу на підходи щодо формування структури БМ.

Аналіз економічної літератури з цього питання вказує, що суттєвий вплив на розвиток бізнес-моделі справляє стратегія, ця думка знайшла своє відображення у дослідженнях Г. Хемела, він визначає «Основну стратегію» разом зі «стратегічними ресурсами», «інтерфейсом клієнта» та «мережею цінностей» як центральний компонент бізнес-моделі [7, с. 73]. Крім

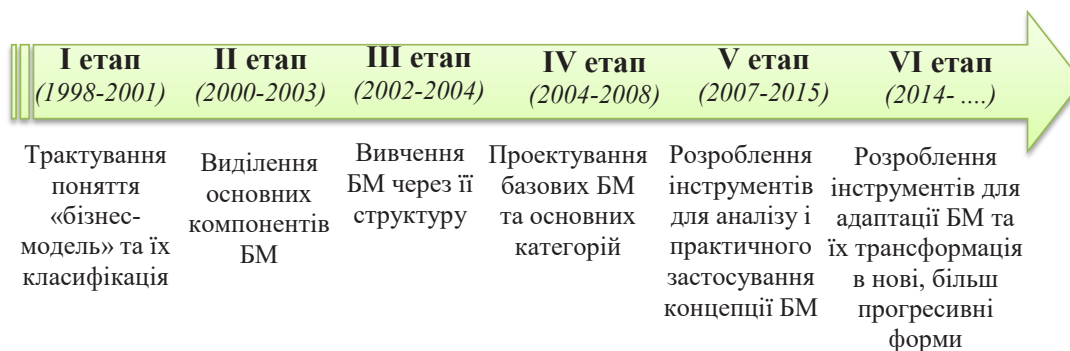


Рис. 1. Еволюція концепції «бізнес-модель»

Джерело: складено автором на основі [2, с. 6]

Таблиця 1

Трактування терміна «бізнес модель» різними авторами

Автори (рік)	Визначення
А. Сливоцький (1996)	Бізнес-модель – це система, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
П. Тіммерс (1998)	Бізнес-модель – це: (а) архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків, що включають опис різних суб'єктів бізнесу та їхньої ролі; (б) опис потенційних вигод для різних суб'єктів бізнесу; (с) опис джерел доходів.
Н. Карр (1999)	Бізнес-стратегія – це теорія, а бізнес-модель – гіпотеза
Г. Хемел (2000)	Бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
А. Афуа, К. Туччі (2001)	Бізнес-модель – це метод, за допомогою якого фірма будує та використовує свої ресурси, для створення цінності, з метою отримання прибутку. Вона детально описує, як фірма зараз заробляє гроші та як планує це робити в довгостроковій перспективі.
Г. Чесборо (2002)	Бізнес-модель – це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність. Використав поняття «відкрита бізнес-модель»
Джонсон Крістенсен та Кагерманн (2008)	Бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів, які генерують ціннісну пропозицію. Найважливішим, безумовно, є пропозиція щодо цінності, інші елементи – формула прибутку, основні ресурси та ключові процеси.
А. Остервальдер, І. Пінье (2010)	Бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, доставляє та фіксує цінність.

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

того, в роботах А. Афуа [8], Г. Тікканена [9] та інших також є посилання на стратегію або представлення її як компоненту структури БМ. Більшість авторів, що наводять стратегію як елемент бізнес-моделі, розглядають наслідки корпоративної стратегії через стратегічну субмодель, в яку включені місія або бачення компанії, визначені цією стратегією, а також можливі шляхи стратегічного розвитку.

Виділення матеріальних та нематеріальних ресурсів як важливих складників БМ простежується в роботах Дж. Хедмана та Т. Каллінга, вони зазначають, що «одна і та сама ресурсна база і виробничо-збутовий ланцюг можуть виробляти різні продукти, а отже, мати різні пропозиції, але під час диверсифікації потрібні нові види діяльності і потенційно нові ресурси, що стимулює розроблення бізнес-моделей» [10, с. 53]. У зв'язку з цим враховуються внутрішні, а також зовнішні ресурси та ключові компетенції. Таким чином, ресурсний підхід представляє резюме всіх важливих матеріальних та нематеріальних факторів бізнес-моделі.

Деякі автори виражають БМ та її елементи через мережу партнерських зв'язків. Мережі та партнерства можуть справляти вагомий вплив на створення цінності компанією, і тому їх варто враховувати як частину бізнес-моделі, тобто мережева модель включає різні, переважно зовнішні взаємодії БМ. Цей підхід відображений у роботах Г. Хемела [7], С. Воельпеля [5] та інших.

Іншим підходом, який виражає структуру бізнес-моделі, є підхід ринкової пропозиції, який, окрім зосередженості на власній компанії, також враховує конкурентів та всю структуру ринку, на яку передається ціннісна пропозиція. Багато авторів зосереджують увагу на елементах БМ, що характеризують доходи компанії. Залежно від інших компонентів бізнес-моделі структура доходів та їхні джерела надходження повинні бути спроектовані з метою максимізації прибутку, що визначається в межах підмоделі доходів, з якої підтримуються доходи всієї бізнес-моделі [11, с. 76]

З метою комплексного представлення повноти складників бізнес-моделі Б.В. Віртцом та ін. [12] було запропоновано структуру інтегрованої бізнес-моделі (рис. 2). Стратегічні компоненти поділяються на модель стратегії, ресурсну модель та мережеву модель. Компоненти замовника та ринку можуть бути диференційовані на модель клієнта з частковими моделями, модель ринку та модель доходу. Виробнича модель, модель закупівель та фінансова модель входять до складу компонентів створення цінності.

Варто зазначити, в останні роки, окрім вище окреслених сфер дослідження, відбувається перенесення акценту у вивченні БМ на міждисциплінарний рівень, що передбачає їх дослідження з позицій суміжних дисциплін, наприклад психології, – так, у роботі Г. Тікканена досліджується схема взаємозв'язку компонентів бізнес-моделі і психологічних характеристик компанії, таких як репутація на ринку, розуміння галузі, сприйняття своїх меж і здібностей. Бізнес-модель усе більше стає міждисциплінарним конструктом (проводяться дослідження, пов'язані з маркетингом, стратегічним управлінням, операційною системою управління тощо) [13, с. 117]

Актуальними аспектами у дослідженні концепції бізнес-моделі є формування нових сфер аналізу БМ, пов'язаного з розробленням адекватних метрик, що дають змогу оцінювати поточний стан БМ, визначати цифрову зрілість, здійснювати їх порівняльний аналіз та проводити цифрову трансформацію.

Висновки. Концепція бізнес-моделі є перспективним напрямом досліджень у бізнес-практиці, однак із метою успішного її використання на практиці необхідно подолати низку недоліків у сфері дослідження БМ. Один із основних недоліків полягає в обмежених знаннях про вплив зовнішніх факторів і взаємозв'язків між компонентами бізнес-моделі з метою відображення повноти розуміння структури бізнес-моделей.

Мета статті полягала в наданні чіткості щодо фундаментального розуміння концепції бізнес-моделі за

Стратегічні компоненти	Ринкові компоненти	Компоненти створення цінності
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічна модель • Стратегічний план та розвиток • Ціннісна пропозиція БМ • Ресурсна модель • Ключові компетенції • Ключові активи та ресурси • Мережева модель • Мережа БМ • Мережа партнерів 	<ul style="list-style-type: none"> • Клієнтська модель • Взаємини з клієнтами/цільові групи • Канали взаємодії • Модель ринкової пропозиції • Конкурети • Структура ринку • Ціннісна пропозиція/товари і послуги • Модель доходів • Джерела доходів • Диференціація доходів 	<ul style="list-style-type: none"> • Виробнича модель • Виробничі процеси • Створення вартості • Модель закупівель • Придбання ресурсів • Інформація • Фінансова модель • Фінанси підприємства • Модель капіталу • Модель структури витрат

Рис. 2 Компоненти та часткові моделі інтегрованої бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 44]

допомогою двох напрямів дослідження: визначення бізнес-моделі та виділення підходів щодо структури БМ. На основі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що бізнес-модель описує архітектуру ство-

рення цінності організацією і може бути стисло представлена взаємопов'язаним набором елементів, що виражаються цільовим сегментом, пропозицією цінності, організаційними та економічними аспектами.

Список використаних джерел:

1. Burkhart T. et al. Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature. *Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2011*. Shanghai, China. December 4-7. 2011. P. 1–19.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 16. P. 1–25.
3. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, Н.В. Ревуцька. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.
4. Fiel E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1. No. 1. P. 85–105.
5. Voelpel S., Leibold M., Tekie E.B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*. 2004. Vol. 4. No. 3. P. 259–276.
6. Demil B., Lecocq X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 227–246.
7. Hamel G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. *Harvard Business School*. USA: Plume, 2002. 353 p.
8. Afuah A., Tucci C. Internet business models and strategies: Text and cases. *International editions Management organization series*. New York: McGraw-Hill, 2003. 478 p.
9. Tikkanen H., Lamberg J.A., Parvinen P., et al. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*. 2005. Vol. 43. No. 6. P. 789–809.
10. Hedman J., Kalling T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 2003. Vol. 12. No. 1. P. 49–59.
11. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
12. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*. 2016. Vol. 49. P. 36–54.
13. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента*. 2014. Vol. 12. No. 3. С. 107–130.

References:

1. Burkhart T. et al. (2011) Analyzing the business model concept – a comprehensive classification of literature. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*. ICIS 2011. Shanghai, China, December 4-7. P. 1–19.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, p. 1–25.
3. Shvydanenko H.O. (2013) Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva: navch. posib. [Formation of enterprise business model: a textbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

4. Fiel E. (2013) Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, vol. 1, no. 1, p. 85–105.
5. Voelpel S., Leibold M., Tekie E.B. (2004) The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, vol. 4, no. 3, p. 259–276.
6. Demil B., Lecocq X. (2010) Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, vol. 43, p. 227–246.
7. Hamel G. (2002) Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. *Harvard Business School*. USA: Plume, 2002. 353 p.
8. Afuah A., Tucci C. (2003) Internet business models and strategies: Text and cases. *International editions Management organization series*. New York: McGraw-Hill, 478 p.
9. Tikkanen H., Lamberg J.A., Parvinen P., et al. (2005) Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, vol. 43, no. 6, p. 789–809.
10. Hedman J., Kalling T. (2003) The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, vol. 12, no. 1, p. 49–59.
11. Ostervalder A., Pyne Y. (2012) Postroyeniye byznes-modelei: nastolnaia knyha strateha y novatora [Building business models: handbook strategist and innovator]. Moscow: Alpina Publisher, 288 p. (in Russian)
12. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., et al. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, vol. 49, p. 36–54.
13. Klimanov D.E., Tretiak O.A. Biznes-modeli: osnovnyye napravleniya issledovaniy i poiski sodержatel'nogo fundamenta kontseptsii [Business model: the main areas of research and the search for a meaningful foundation concepts]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 12, no. 3, p. 107–130.