

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропонована в роботі структура МІС полегшує розуміння особливостей формування та параметрів маркетингових інформаційних потоків, що, своєю чергою, по-перше, дає можливість підвищити результативність управління ними з погляду стратегічних та тактичних цілей підприємства, по-друге, дозволяє систематизувати процес виявлення, діагностування та пошуку способів розв'язання маркетингових управлінських проблем. Подальші наукові дослідження заплановано спрямувати на розроблення методики формування маркетингової інформаційної системи на промисловому підприємстві.

1. Котлер Ф. *Основы маркетинга* / Ф. Котлер; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с. – ISBN 5-01-003642-8. 2. Соловьев Б.А. *Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”*. Модуль 13 [Текст] / Б.А. Соловьев – М.: ИНФРА-М, 2000. – ISBN 5-16-000067. 3. *Маркетинговый менеджмент: підручник* / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко [та ін.]. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с. – ISBN 978-966-8537-56-1. 4. Голубков Е.П. *Маркетинговые исследования: теория, методология и практика* [Текст] / Е.П. Голубков. – 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 414 с. – ISBN 5-08001-0003-9. 5. Єжова Л.Ф. *Інформаційний маркетинг: навч. посіб.* / Л.Ф. Єжова. – К.: КНЕУ, 2002. – 560 с. – ISBN 966-574-349-Х. 6. Бушуева Л.И. *Маркетинговые информационные системы в управлении предприятием* / Л.И. Бушуева // *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета “Корпоративное управление и инновационное развитие Севера”*. – 2006. – № 1. 7. Мхитарян С.В. *Маркетинговая информационная система: учеб. пособие* / С.В. Мхитарян. – М.: Изд-во Московского государственного университета экономики, 2004. – 113 с. – ISBN: 978-5-374-00149-5. 8. *Маркетингова інформація : навч. посіб.* [Текст] / [Шелюк Л. О., Крикавський С. В., Дейнега І.О., Дейнега О.В., Патора Р.] – Рівне: видавець Олег Зень, 2008. – 456 с. – ISBN 978-966-2096-58-3. 9. Балабанова Л.В. *Маркетинг: підручник* / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с. – ISBN 966-7767-44-2.

УДК 658: 001.895

А.І.Чухрай

Національний університет “Львівська політехніка”

ОНТОЛОГІЯ ПОНЯТТЯ “БІЗНЕС-МОДЕЛЬ” ПІДПРИЄМСТВА

© Чухрай А.І., 2012

Розглянуто питання онтології поняття “бізнес-модель” підприємства. Систематизовано наукові підходи зарубіжних і вітчизняних авторів до трактування поняття бізнес-моделі підприємства. Окреслено характер і основні компоненти “бізнес-моделі” та виявлено взаємозв'язок між бізнес-моделлю, стратегічним набором і ключовими компетенціями підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, динаміка ринкового середовища, стійкі конкурентні переваги, цінність для споживачів, ринкова вартість підприємства.

ONTOLOGY OF DEFINITION OF ENTERPRISE’S “BUSINESS MODEL”

© Chukhrai A.I., 2012

The article is deals with the ontology of business model of enterprise. The author had systemized scientific approaches of foreign and domestic authors to the definition of business model of enterprise. He had identified the nature and main components of “business model” and had revealed the relationship between the business mode, strategic set and core competencies of the enterprise.

Key words: business model, the dynamics of the market environment, sustainable competitive advantages, value for consumers, the market value of the enterprise.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки практично всі підприємства відчувають істотну динаміку ринкового середовища та високий ступінь ентропії, що вимагає від управлінців врахування особливостей природи ринків, співвідношення і динаміки попиту та пропозиції, зміни інтенсивності конкуренції, підходів до координації зусиль, ключових факторів успіху на ринку. За таких умов вдало підібрана бізнес-модель підприємства все частіше стає джерелом його успішного функціонування на ринку.

Розроблення відповідної до умов зовнішнього середовища бізнес-моделі вимагає від вітчизняних підприємств глибокого розуміння ринкових процесів та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Усвідомлення сутності, завдань, структури та ролі бізнес-моделі у стратегічному менеджменті великою мірою визначає якість її розроблення та впровадження у життя, що зумовлює успішність діяльності підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Протягом тривалого часу теоретики і практики бізнесу роблять спроби виявити специфічні фактори та моделі, які виділяють ті підприємства, які постійно добиваються успіху, і ті, яким не вдалося втримати одного разу здобутої короткострокової конкурентної переваги. На сучасному етапі, зокрема, йдеться про бізнес-моделі підприємства, інтерес до яких у світі в останні десять років зростає за експонентою. Про це свідчать результати досліджень А. Остервальдера (A. Osterwalder, 2002), який проаналізував велику кількість публікацій на цю тему в зарубіжних ділових і наукових журналах [4].

Інтерес до бізнес-моделей за останні декілька років в Україні також зростає, хоча й не такими темпами, як за кордоном. Запит українською мовою в системі Google за 0,24 с видає загалом 59 500 000 посилань на інформацію, пов'язану із "бізнес-моделями" [12]. На думку З.В. Мокринської [3], сучасний стан розвитку економіки можна назвати "епохою бізнес-моделей", оскільки успіх компанії залежить від швидкості та уміння адаптувати та удосконалювати успішну бізнес-модель до власних потреб та потреб ринку.

В Україні діапазон досліджень вчених обмежується, насамперед, вивченням бізнес-моделей як джерела інноваційного зростання [12] чи концентрацією уваги на особливостях конкретного ринку, зокрема, З. Мокринської – на ринку авіаперевезень [8], Н. Ревуцької – на прикладі підприємств харчової промисловості, В. Чеглатонєва – на прикладі підприємств зв'язку. Водночас, ці праці мають поодинокий несистемний характер, без конкретизації методологічних і методичних засад формування відповідної бізнес-моделі та її подальшого втілення у життя.

Цілі дослідження. Ретельний аналіз різних методологічних підходів до трактування поняття "бізнес-модель" підприємства та її структурних компонентів доводить, наскільки складною і багатогранною є ця дефініція. Запропоновані зарубіжними вченими типології перетинаються і не є вичерпними, до того ж існує низка неточностей і навіть суперечностей між підходами до розуміння окремих компонентів "бізнес-моделі".

Тому метою цього дослідження є систематизація доробку зарубіжних та вітчизняних авторів щодо згаданого поняття, уточнення дефініції цього поняття, ідентифікація сутності та основних компонентів "бізнес-моделі", виявлення взаємозв'язку між бізнес-моделлю, стратегічним набором та ключовими компетенціями підприємства.

Основний виклад матеріалу. Поняття самої природи бізнесу вивчали ще класики економічної науки і відтоді притаманні цьому явищу характеристики не зазнали істотних змін. Зокрема, один із найвидатніших економістів ХХ століття Йозеф Шумпетер визначав два основні погляди на бізнес: консервативний та новаторський. Відповідно до них є дві концепції бізнесу та два типи поведінки підприємців.

Якщо є різні визначення бізнесу, то мають бути й відповідні моделі цієї сфери людської діяльності. Їх розгляд дає змогу подолати суперечності між сформованими поглядами на підприємництво і краще зрозуміти мотиви його розвитку. Інша справа, що такому багатоаспектному об'єкту, як бізнес-модель, можна дати безліч визначень залежно від напрямку його розгляду.

Дотримуючись наукового підходу Й. Шумпетера, можна виокремити два основних підходи до бізнес-моделей підприємства: традиційний та інноваційний. Традиційною, або технократичною, можна назвати першу модель, яка відповідає визначенню бізнесу як технології. Ця модель зводить бізнес до виконання п'яти основних функцій, чотири з яких (ведення фінансів, маркетинг, управління кадрами та матеріально-технічне постачання) передбачають зв'язки із зовнішнім середовищем. Ці блоки утворюють безпосереднє середовище діяльності підприємства, чи "мікрорівень". Діяльність на макрорівні складається з економічної, політичної, соціально-культурної та інших сфер.

Основною відмінністю другої моделі бізнесу від традиційної є те, що її результати є похідною не від функцій бізнесу, а від ступеня реалізації можливостей, які дає його навколишнє середовище. Функції бізнесу тільки тоді мають сенс, коли вони працюють на обслуговування вдалої бізнес-ідеї. Їх народження не є наслідком поточної роботи конкретних фахівців. Вони – продукт творчого підходу до справи.

Усередині бізнесу немає центрів формування доходів. Вони виникають тільки в межах підприємницького середовища у вигляді можливостей. У загальному плані можливість – це засіб, умова, необхідна для здійснення будь-чого. З позиції бізнесу – це потенційна можливість для підвищення його якісного рівня. Можливості є завжди, але хтось їх не помічає, хтось нехтує, хтось не спроможний їх реалізувати. Реалізація можливостей формує щось нове, щось таке, що дає змогу підвищити рівень бізнесу. А у конкурентному середовищі саме новизна є джерелом прибутку.

У сучасній економічній теорії і практиці термін "бізнес-модель" вживають у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики. Автором проведено систематизацію наукових підходів до трактування поняття "бізнес-модель" підприємства, які зведено до табл. 1.

Наукові підходи до трактування поняття “бізнес-модель” підприємства

Автори та рік праці	Сутність трактування	Науковий підхід до трактування поняття
<i>А. Сливоцький, 1996</i>	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії.	ціннісний
<i>А. Osterwalder, 2005</i>	Бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу.	ціннісний
<i>Н. Chesbrough, 2006</i>	Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку.	комбінований
<i>А.Ю. Солянце, 2010</i>	Бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи.	вартісний
<i>Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2010</i>	Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів	вартісний
<i>Бізнес-моделі в Інтернеті // www.oladap.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html</i>	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель роз'яснює, як компанія робить гроші, детально показуючи її місце розташування у ланцюгу виникнення вартості.	вартісний
<i>J. Rearse, R. Robison, 2005</i>	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей.	комбінований
<i>W. Jansen, W. Steenbakkens, H. Jäegers, 2007</i>	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес.	вартісний

Джерело: складено автором.

Зокрема, на думку російського фахівця (А.Ю. Соляте, 2010), всі запропоновані визначення поняття “бізнес-модель” умовно можна розділити на два підходи [11].

Перший підхід – ціннісний – зорієнтований на процес формування цінності для споживачів та самого підприємства. Такий підхід спрямований, насамперед, на зовнішнє оточення організації. За такого підходу бізнес-модель логічно описує, у який спосіб організація створює і постачає клієнтам цінність, а сама набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [11]. Наприклад, вчений українського походження А. Сливоцький дотримується переконання, що “модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії” [10].

Вартісний підхід зорієнтований на процеси, які відбуваються насамперед всередині організації. За таким підходом у найпростішому визначенні бізнес-модель – це метод ведення діяльності, завдяки якому компанія може забезпечити собі ефективне функціонування, тобто згенерувати дохід, виручку. Цього підходу дотримуються такі вчені, як Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт (2010). Вони стверджують, що “...бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів...” [1]. Бізнес-модель окреслює, як компанія заробляє, детально показуючи місце її розташування у ланцюгу виникнення вартості.

У джерелах зі стратегічного менеджменту також наводять трактування бізнес-моделі, зокрема, в контексті досягнення конкурентної позиції та виконання окреслених завдань, а також як синонім до поняття “стратегічний набір”. За визначенням [5], стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, ми погоджуємось з необхідністю існування певного переліку взаємопов’язаних стратегій, що являють собою так званий “стратегічний набір”. Проте це поняття неправомірно ототожнювати з поняттям “бізнес-модель”.

Узагальнення різних наукових підходів до трактування поняття дало змогу автору розвинути понятійний апарат з предмета дослідження, зокрема, трактувати бізнес-модель як управлінську концепцію щодо того, як саме на основі існуючих ключових компетенцій та вибраного стратегічного набору задля досягнення поставлених цілей створити цінність для клієнтів та примножити вартість підприємства.

Відповідно до вищевикладених аргументів, у цьому дослідженні дотримуватимемось комплексного підходу до трактування бізнес-моделі. Трактуючи, яке ми пропонуємо, відрізняється від інших дефініцій. Розглянемо ці відмінності.

По-перше, це трактування поєднує вартісний підхід із ціннісним, що дає змогу цілісніше розглядати бізнес-модель діяльності підприємства.

По-друге, визначення набуло розвитку у напрямку уточнення його сутнісної ознаки і зв’язків між її складовими та елементами.

По-третє, такий підхід уможливує розвиток теоретико-методологічних засад формування та розвитку бізнес-моделі діяльності підприємства.

По-четверте, за такого підходу враховуються інтереси всіх зацікавлених груп, які впливають на діяльність підприємства, так званих “стейкхолдерів”. Сучасне підприємство, яке саме представляє сукупність інтересів багатьох зацікавлених сил, функціонує не ізольовано на ринку, а у тісній взаємозалежності від діяльності та інтересів інших контрагентів: клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів тощо. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. У цьому випадку йдеться про вартісний підхід. Також пріоритетна роль належить процесам формування вартості для клієнтів (ціннісний підхід), які також є важливою групою серед зацікавлених осіб. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості стейкхолдерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги різні групи стейкхолдерів трактують по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

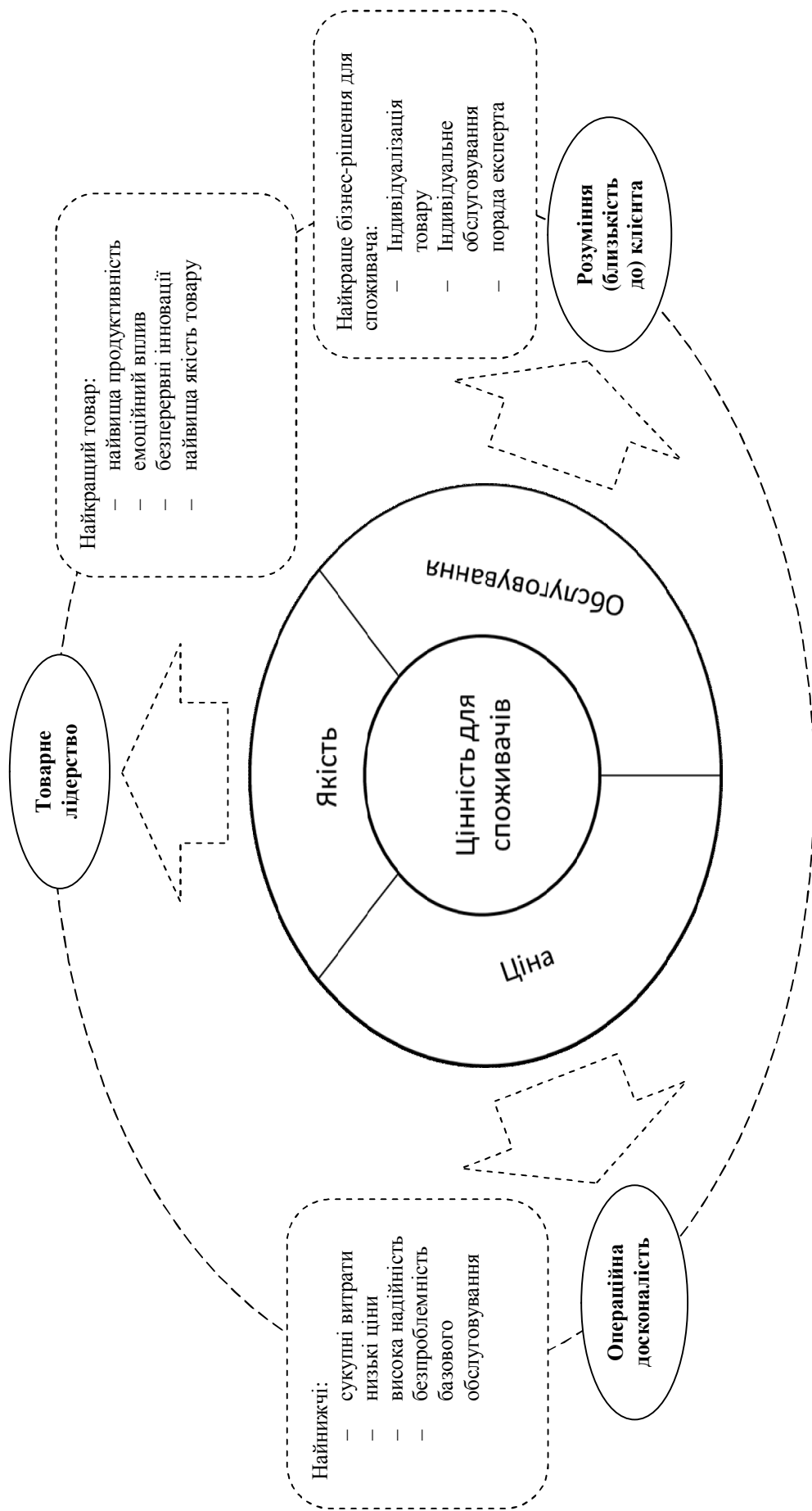


Рис. 1. Три вектори формування цінності для споживачів

Джерело: власна розробка автора

До основних вимог, які, на нашу думку, повинні ставитись до сформованої бізнес-моделі підприємства, можна зарахувати:

- орієнтацію на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- баланс між формуванням цінностей для споживачів та вартістю підприємства;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає всебічну обґрунтованість, зваженість моделі;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність бізнес-моделі, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбивається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

На практиці не може бути двох ідентичних бізнес-моделей, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, і не може бути двох однакових стратегічних наборів та бізнес-моделей підприємства. Тому кожна бізнес-модель є унікальною.

У виборі способу формування цінності для споживача можна виділити три альтернативні пріоритети (вектори): товарне лідерство, операційна досконалість та розуміння (близькість до) клієнта (див. рис. 1).

Вибравши вектор на товарне лідерство, підприємство пропонує на ринок товари із найвищою якістю, високим інноваційним рівнем та/або найкращими товарними характеристиками.

Ставка на операційну досконалість скеровує діяльність підприємства на мінімізацію операційних витрат, досягнення високої надійності виробничих процесів, безпроблемність базового обслуговування, що у сукупності дає змогу пропонувати на ринок товар прийнятної якості у найнижчому ціновому діапазоні.

Третій вектор формування цінності для споживачів орієнтує діяльність підприємства на здобуття конкурентної переваги через індивідуалізацію ринкової пропозиції та обслуговування на найвищому рівні.

Саме розуміння потреб клієнтів та створення і надання інтегрованих бізнес-рішень для цільових сегментів є пріоритетним напрямом розвитку діяльності підприємства. Успішна бізнес-модель (див. рис.2) складається з пропозиції, що має високу цінність для споживача, а також з ключових ресурсів і процесів, котрі підприємству доведеться поєднувати, щоб створити свою пропозицію.

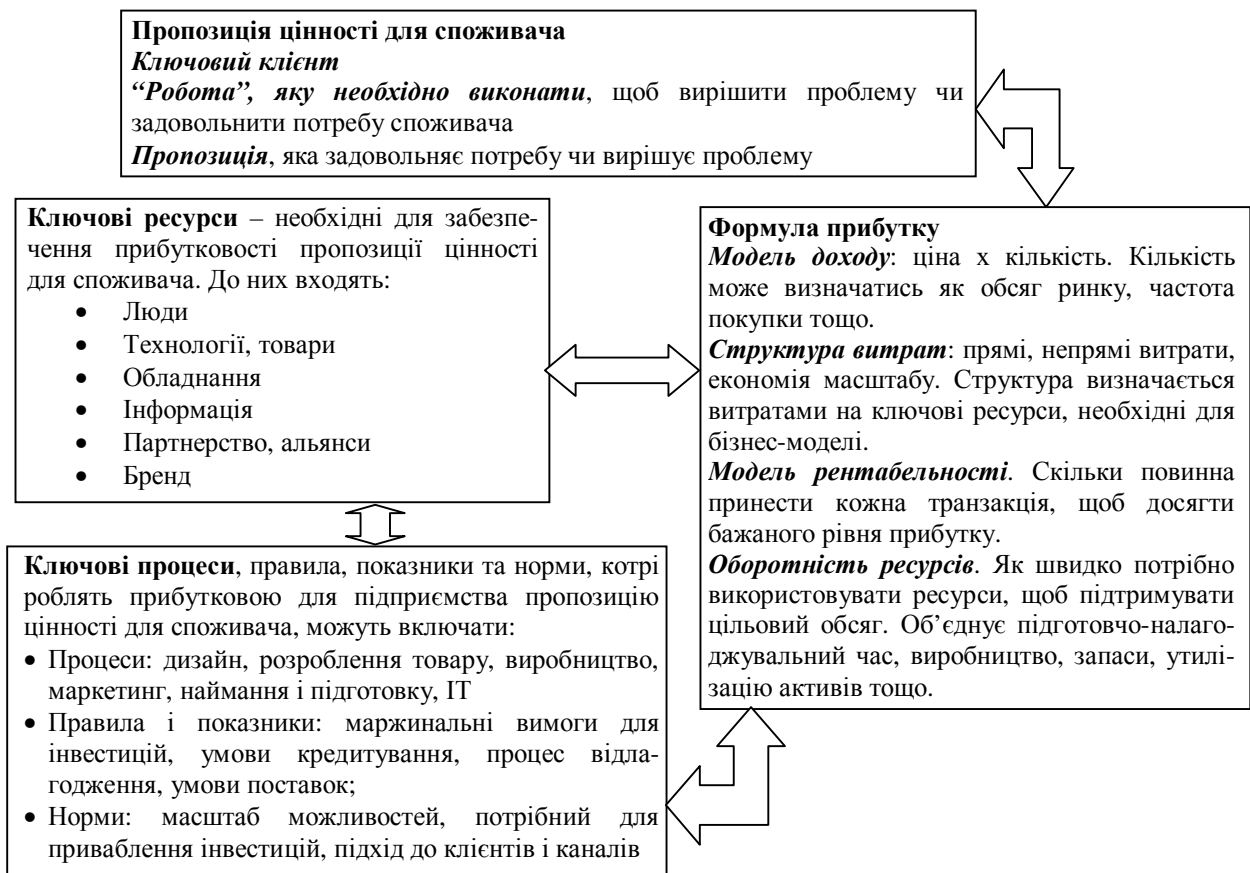


Рис. 2. Елементи успішної бізнес-моделі

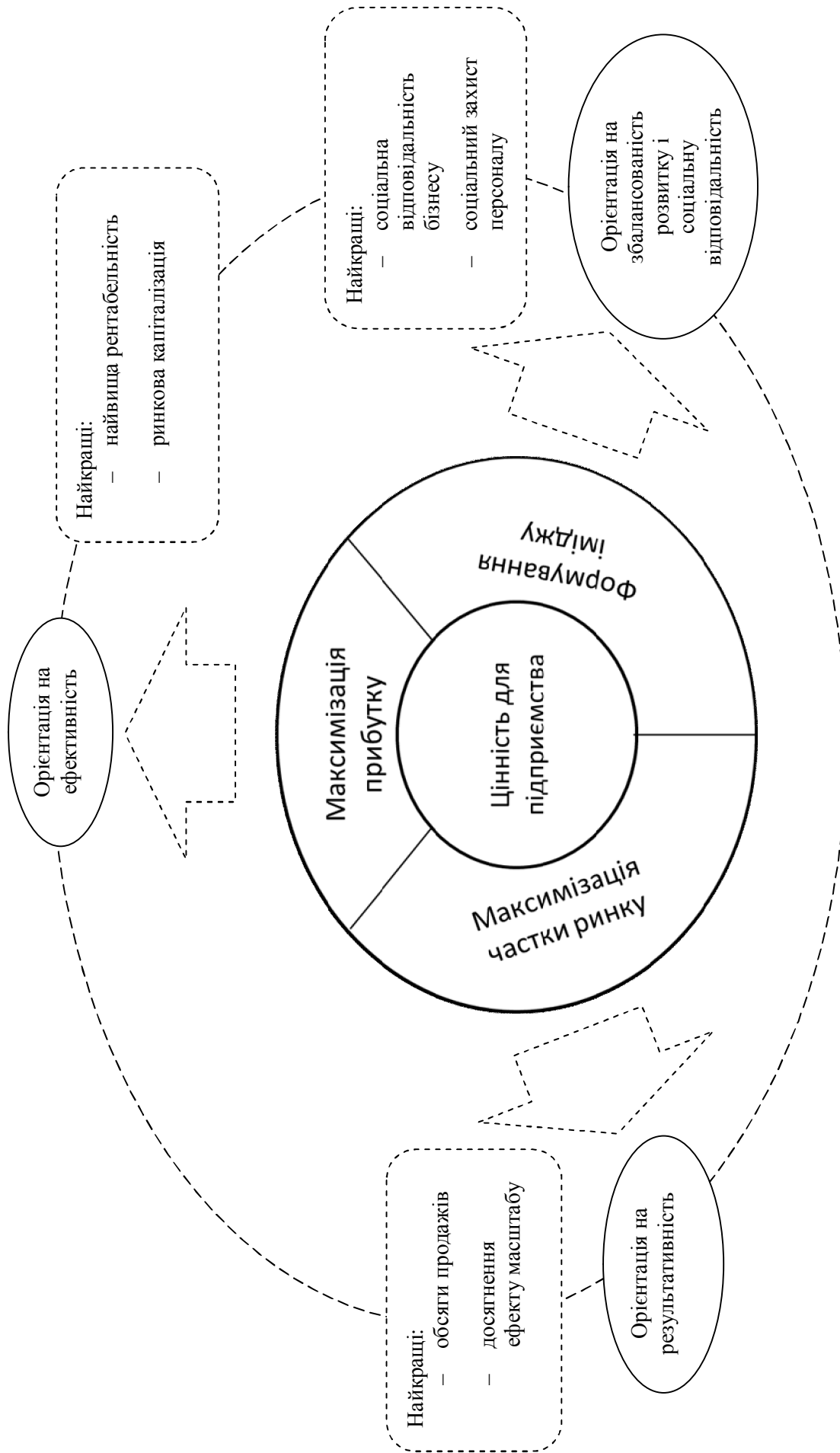


Рис. 3. Три вектори формування цінності для підприємства

Джерело: власна розробка автора

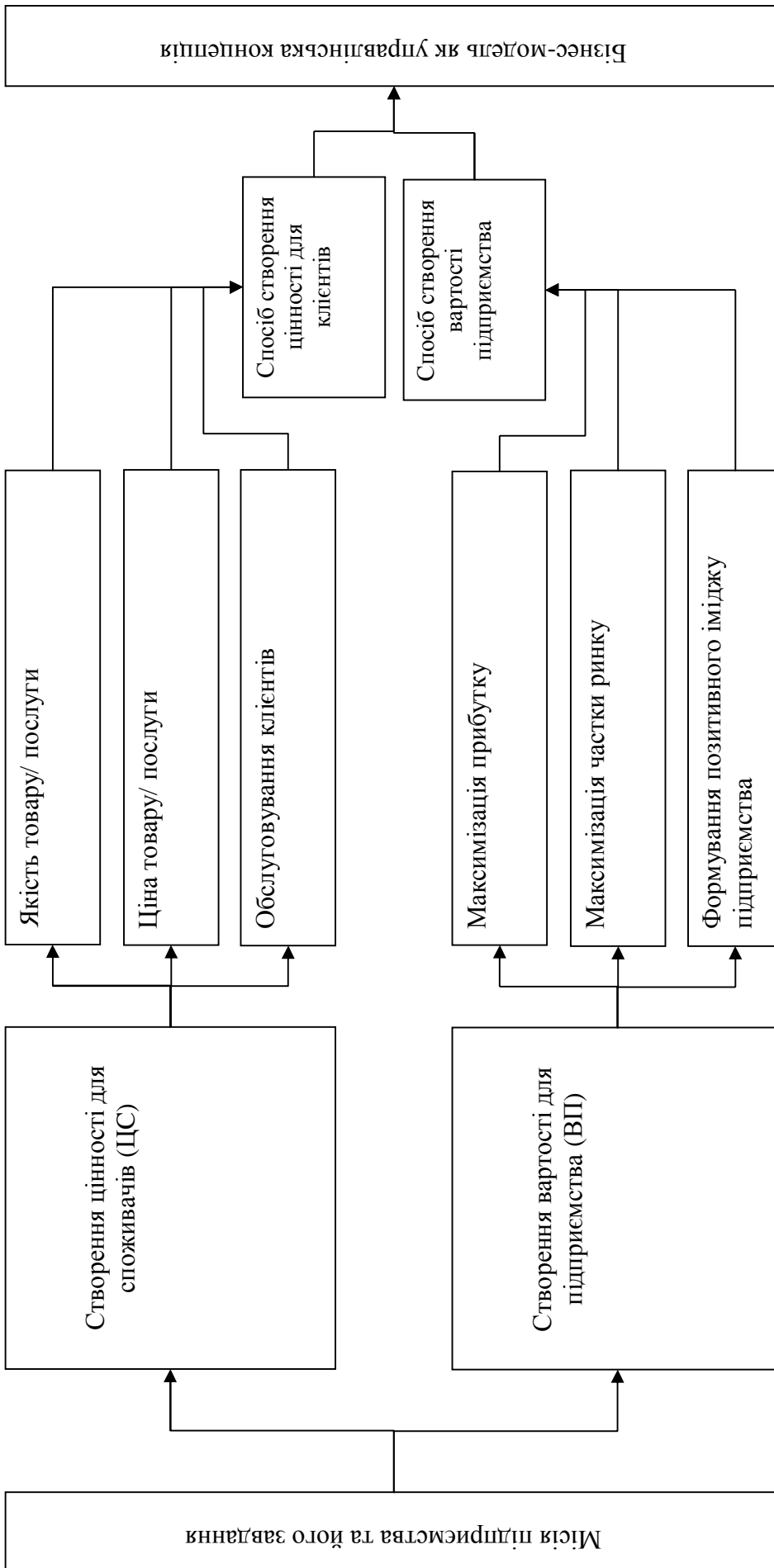


Рис. 4. Візуалізація вибору стратегічного орієнтуру бізнес-моделі підприємства
Джерело: власна розробка автора

Щодо формування вартості для підприємства, то тут також можна виділити три основні вектори: орієнтація на результативність, орієнтація на ефективність або орієнтація на збалансованість розвитку і соціальну відповідальність (див. рис. 3).

У разі орієнтації підприємства на максимізацію результативності діяльності команда менеджерів скерує персонал на досягнення ефекту масштабу, значної частки ринку, що досягається завдяки високим обсягам продажів.

У разі орієнтації на високу ефективність діяльності підприємства пріоритети діяльності спрямовані на досягнення найвищих показників всіх видів рентабельності, максимізацію ринкової капіталізації фірми.

Третій вектор спрямовує діяльність підприємства на досягнення збалансованості розвитку і дотримання соціальної відповідальності перед суспільством.

Форма представлення бізнес-моделі і рівень її деталізації визначаються цілями моделювання і прийнятою позицією. Під час визначення бізнес-моделі набір ознак, що визначають зміст цього терміна, може бути досить широким. Водночас ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є, на думку автора: цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, в яку входять постачальники і цільові клієнти, а також ланцюга створення цінності; активи, які компанія використовує для створення цінності; фінансову модель компанії, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку. Ще один істотний аспект визначення бізнес-моделі пов'язаний з тим, що бізнес-модель часто плутають зі стратегією, підміняючи одне поняття іншим або розглядаючи стратегію як один з компонентів, що входить до складу бізнес-моделі. Прикладом такого підходу є праці зарубіжних вчених В. Янсона, В. Стинбакера та Х. Ягера, які розглядають такі елементи визначення поняття “бізнес-модель”, як технології, стратегії, рульове управління та процеси [2, с. 29].

Така плутанина спричинена тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, але не тотожна з нею. Взаємозв'язки між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою “рівняння цінності”, запропонованого М. Леві: $V = MS$, де $V = \text{Value}$ (Цінність), $M = \text{Model}$ (Бізнес-модель) і $S = \text{Strategy}$ (Стратегія). Це рівняння припускає, що підприємство повинно визначити найкращі бізнес-моделі для реалізації стратегії і на їх основі розгорнути і реалізувати свою стратегію, спрямовану на створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб. Той унікальний спосіб, за допомогою якого ці елементи поєднуються, створюючи цінність як для споживача, так і вартість для підприємства, і є суттю конкурентної переваги. Візуалізацію вибору стратегічного орієнтиру бізнес-моделі підприємства наведено на рис. 4.

На практиці бізнес-моделі застосовують як для оцінювання ефективності бізнесу компанії порівняно з іншими аналогічними компаніями, оцінювання потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу компанії в майбутньому, так і для проведення оптимізації бізнесу компанії з погляду стратегії і з погляду максимізації та утримання цінності, яку компанія створює для клієнтів та інших зацікавлених у її бізнесі осіб.

У світовій і вітчизняній практиці підприємництва успішні бізнес-моделі, які використовували найуспішніші компанії, змінюються. Протягом століть відбувалась еволюція бізнес-моделей: від примітивної “відкриття магазину за місцем проживання покупців” аж до складних новітніх моделей з використанням Інтернету та інших новітніх технологій. Саме технології істотно впливають на зміну бізнес-моделей сучасних підприємств, що доведено успішністю та унікальністю бізнес-моделей таких зарубіжних компаній, як eBay, Amazon.com, Microsoft, dot-coms, Google. На сучасному етапі підприємства відчувають істотний вплив економічної кризи на бізнес-моделі, що вимагає від вітчизняних підприємств глибокого розуміння ринкових процесів та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Чи розроблена бізнес-модель забезпечить успіх підприємству, істотно залежить від здатності підприємства надати клієнтам максимальні цінності, дотримуючись економічної обґрунтованості управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Сучасне підприємство, яке представляє сукупність інтересів багатьох зацікавлених сил, функціонує не ізольовано на ринку, а у тісній взаємозалежності із діяльністю та інтересами інших контрагентів: клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів тощо. Стійкої конкурентної переваги досягають успішні підприємства завдяки вдало підібраній бізнес-моделі діяльності для конкретного часу і конкретного ринкового середовища. Динаміка останнього вимагає від підприємств приймати своєчасні та свого роду унікальні рішення щодо бізнес-моделі функціонування на ринку. Успішність цієї моделі визначається, насамперед, здатністю підприємства надавати клієнтам максимальну цінність, дотримуючись економічної обґрунтованості управлінських рішень. Саме способи створення цінності для клієнтів та підвищення ринкової вартості самого підприємства визначають бізнес-модель підприємства.

У наш час, в умовах глобальної кризи, багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Вітчизняні компанії, які використовували ці бізнес-моделі, зазнають збитків та йдуть з ринку. І навпаки, деякі бізнес-моделі, не актуальні у 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 несвоєчасне визначення, повільний перехід до них можуть привести багато вітчизняних компаній до суттєвих фінансових втрат і навіть позбавити можливості залишитися в бізнесі в принципі.

1. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. *From Strategy to Business Models / Long Range Planning*. - 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204. 2. Jansen W. *New Business Models for the Knowledge Economy* // Wendy Jansen, Wilchard Steenbakkers, Hans Jäegers – Gower Publishing, Ltd.; 2007. – 141 p. 3. Keidel R.W. *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 67-69. 4. Osterwalder A., Yves P. *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*. 15th Bled Electronic Commerce Conference (17-19): 2002. 5. Rearce J., Robison R. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition*. – Macgraw-Hill, Irwin, 2005. 6. Бизнес-модели в Интернете / Интернет-джерело: режим доступу <http://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html> 7. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. *Изобретая новую бизнес-модель* // &Стратегии. – 2009. – № 1–2, – С. 14–24. 8. Мокринська З.В. *Особенности современных бизнес-моделей авиакомпаний на международном рынке авиaperевезень* / З.В. Мокринська // *Економічний простір: зб. наук. праць*. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – № 30. – С. 16–27. 9. Прахалат К.К. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами* / К.К. Прахалат, Рамасвами Венкат / пер. з англ. – М. Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенція “Стандарт”), 2005. – 258 с. 10. Сливоцький А. *Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів* / А. Сливоцький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ: Пульсари, 2001. – 296 с. 11. Солянтэ А.Ю. *Что такое бизнес-модель?* / Интернет-джерело: режим доступу <http://mkozloff.files.wordpress.com>. 12. Чухрай Н.І. *Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання* / Н.І. Чухрай // *Управлінські інновації*. – 2012. – Вип. 1. – С. 21–33.