



ECONOMICS

ЕКОНОМІКА

УДК 658.014.1

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ НА РИНКУ

Оксана Лотиш

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Резюме. У сучасних дослідженнях у сфері стратегічного аналізу фірми на ринку значну увагу надають створенню ефективної бізнес-моделі, що зумовлено потребою бізнесу в цілісному розумінні своєї діяльності, всього спектра механізмів, які використовуються для створення та пропозиції цінності споживача й отримання вигоди від цієї діяльності. Стратегія розвитку фірми визначає методи конкуренції й ведення бізнесу, а бізнес-модель, на підставі показників прибутку і витрат, отриманих у результаті застосування цієї стратегії, забезпечує конкурентні переваги фірми. Поняття «бізнес-модель» нерозривно пов'язане з проблемою взаємодії конкурентів, оскільки цінність створюється спільно численними фірмами, що взаємодіють на ринку. Незважаючи на те, що багато дослідників розглядають бізнес-модель як окрему одиницю аналізу, питання про її єдиний теоретичний фундамент як інструмент розроблення стратегії, залишається відкритим.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між бізнес-моделлю й стратегічним аналізом (стратегією) поведінки фірми на конкурентному ринку в умовах невизначеності та ризику, визначення основних аспектів у розумінні концепції бізнес-модель та розмежування аналітичних конструкцій бізнес-модель і стратегія.

У дослідженні використано методи індукції та дедукції, абстракції та порівняльного аналізу.

Проведено аналіз наукової літератури, що розкриває існуючі напрацювання у сфері бізнес-моделювання. Розкрито сутність, структуру та призначення бізнес-моделі. Проведено порівняння концепції бізнес-моделі та стратегії фірми. Бізнес-модель має більш загальний характер, тоді як розроблення стратегії потребує визначення конкретних дій. Бізнес-моделі формують потік продуктів, послуг, відносини між партнерами, витрати, пов'язані з наданням цінності своїм клієнтам та конкретні джерела доходу. Стратегія є певним набором дій, які призначені для досягнення цілей та завдань фірми, яка при цьому залишається конкурентоспроможною за своєю природою.

Узагальнюючи підходи щодо суті, взаємозв'язку й взаємообумовленості між бізнес-моделлю та стратегією фірми нами визначено особливості цих понять за окремими критеріями. Доведено, що бізнес-моделі є відносно новий, але вкрай затребуваний інструмент, який знайшов відображення як у теорії, так і практиці стратегічного аналізу щодо ефективного функціонування фірми на ринку.

Ключові слова: бізнес, бізнес-модель, стратегія, стратегічний аналіз, цінність, конкуренція.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.007

Отримано 11.11.2022

UDC 658.014.1

THE BUSINESS MODEL AS A PREREQUISITE FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S STRATEGY IN THE MARKET

Oksana Lotysh

Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. Modern researches on strategic analysis of the firm at the market pay a significant attention to the creation of an effective business model that is caused by the need of business for a holistic understanding of

its activity, the entire range of mechanisms used to create and offer consumer value and getting benefits from this activity. The company's development strategy determines the methods of competition and doing business. The business model ensures the company's competitive advantages based on the profit and cost indicators obtained as a result of the application of this strategy. The concept of «business model» is inextricably linked to the problem of competitor interactions, since value is created jointly by numerous firms interacting in the market. Despite the fact that many researchers consider the business model as a separate unit of analysis, still the question of its single theoretical foundation as a strategy development tool remains opened.

The purpose of the article is to investigate the relationship between the business model and the strategic analysis (strategy) of the firm's behavior in the competitive market in conditions of uncertainty and risk, determine the main aspects in understanding the concept of business models and distinguish the analytical constructions of the business model and the strategy.

Methods of induction and deduction, abstraction and comparative analysis were used in the research.

The article analyzes the scientific literature that reveals existing developments in the field of business modeling. The essence, structure and purpose of the business model are disclosed. A comparison of the concept of the business model and the firm's strategy was made. It was concluded that the business model is more general comparing to the strategy that requires determining the specific actions. Business models form the flow of products, services, relationships between partners, costs associated with providing value to their customers, and specific sources of revenue. Strategy is a certain set of actions that are designed to achieve the goals and objectives of the firm, which remains competitive by its nature.

Summarizing the approaches regarding the essence, relationship and interdependence between the business model and the firm's strategy, we have determined the features of these concepts due to separate criteria. It has been proved that business models are a relatively new, but extremely popular tool, which is reflected both in the theory and in the practice of strategic analysis of the effective functioning of the firm in the market.

Key words: *business, business model, strategy, strategic analysis, value, competition.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.007

Received 11.11.2022

Постановка проблеми. У сучасних дослідженнях у сфері стратегічного аналізу фірми на ринку значну увагу надають створенню ефективної бізнес-моделі, що зумовлено потребою бізнесу в цілісному розумінні своєї діяльності, всього спектра механізмів, які використовуються для створення та пропозиції цінності споживача й отримання вигоди від цієї діяльності. Поняття «бізнес-модель» нерозривно пов'язане з проблемою взаємодій конкурентів, оскільки цінність створюється спільно численними фірмами, що взаємодіють на ринку. Незважаючи на те, що багато дослідників розглядають бізнес-модель в якості окремої одиниці аналізу, питання про її єдиний теоретичний фундамент як інструмент стратегічного аналізу залишається відкритим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування бізнес-моделі як інструменту вибору стратегії поведінки фірми на ринку присвятили свої праці зарубіжні науковці, зокрема, Х. Чесбро, Р. Розенблум Т. Айзенман, Г. Хамел, Д. Мітчелл, А. Остервальдер, К. Зотт, Р. Аміт, Д. Тис, Р. Мустафа, Х. Вертнер та інші. Однак виділення окремих питань щодо використання бізнес-моделі як засобу здійснення стратегічного аналізу та вибору конкретної стратегії діяльності фірми на галузевому ринку є актуальним і вимагає подальшого наукового дослідження.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між бізнес-моделлю і стратегічним аналізом (стратегією) поведінки фірми на конкурентному ринку в умовах невизначеності та ризику, визначення основних аспектів у розумінні концепції бізнес-модель та розмежування аналітичних конструкцій бізнес-модель і стратегія.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність бізнес-моделі; визначити місце бізнес-моделі в розробленні стратегії фірми та проаналізувати відмінності у підходах щодо взаємозв'язку бізнес-моделі і стратегії фірми; запропонувати критерії щодо методики бізнес-моделювання й стратегічного аналізу.

Для вирішення поставлених завдань використано методи порівняльного аналізу, узагальнення, індукції, абстракції, системного підходу.

Викладення основного матеріалу. Дослідження у сфері формування й використання бізнес-моделі почали проводитися на початку 1990 рр., коли інтенсивно упроваджувалась електронна комерція. В цей період з'явилися наукові доробки щодо представлення єдиного фундаменту для визначення структури компонентів бізнес-моделі та її співвідношення зі стратегією фірми. Подальше впровадження і використання Інтернету, розвиток нових ринків і фірм, що широко застосовують у бізнес-процесах технології постіндустріального суспільства, змінили принципи підприємницької діяльності та посилили інтерес до проблематики бізнес-моделей.

Побудова бізнес-моделі є основою для аналізу взаємодії фірми із зовнішнім середовищем та процесів перетворення ресурсів у цінність для споживачів. Розроблення нової чи модифікація існуючої бізнес-моделі передбачає аналіз чинників, що максимізують довготермінову прибутковість бізнесу. Тому бізнес-модель фірми є основним інструментом стратегічного аналізу й розроблення стратегії розвитку бізнесу. Вона допомагає структурувати й переводити стратегію фірми на операційний рівень та підвищувати ймовірність реалізації стратегічних цілей. Відповідно до методології побудова бізнес-моделі є невід'ємною частиною процесу розроблення стратегії та в подальшому проведенні стратегічного аналізу діяльності фірми на галузевому ринку.

Розмивання кордонів ринків, зміна інституційного контексту, перехід на принципи економіки спільного споживання дають підстави вважати, що будь-який спосіб організації бізнесу не можна назвати традиційним. Цифрові технології, будучи частиною економічних, культурних та соціальних відносин у системі виробництва, розподілу, обміну та споживання, змінюють механізми управління транзакціями і в результаті відкривають нові способи взаємодії фірм на ринку та конфігурації бізнес-моделей.

Статистика досліджень демонструє значний інтерес до феномену «бізнес-модель» порівняно з усталеною аналітичною конструкцією «стратегія фірми». Поглибленому вивченню проблем формування бізнес-моделей присвячені спеціальні випуски наукових журналів та навіть профільні періодичні видання. Стратегія, як базова управлінська схема, що виникла у 1960-х рр., використовується й сьогодні в багатьох фірмах. Це зумовлено простотою, логічністю та широким набором інструментів стратегічного аналізу, які легко використовувати на практиці. Концепція бізнес-моделі нещодавно перейшла з «доаналітичного» періоду розвитку, заснованого на кейсах відомих світових фірм, у площину наукового осмислення та систематизації теорії. У найширшому сенсі бізнес-модель трактується як архітектура бізнесу, що визначає лінію поведінки й способи генерування прибутку фірми.

Сьогодні використовується такий підхід до конструювання бізнес-моделі, що забезпечує формування стратегічних переваг фірми, враховує багатовимірність процесів її розвитку. Бізнес-модель характеризує загальні контури стратегічного розвитку фірми, яке орієнтоване на отримання конкурентних переваг та прибутку. Саме бізнес-модель дозволяє вибрати із множини альтернатив способів, відповідно до якого фірма позиціонує себе над ринком. Тому бізнес-модель доцільно розглядати як багаторівневу систему, елементи якої перебувають між собою у складному взаємозв'язку та підпорядкуванні.

Основними складовими бізнес-моделі є:

1) новітня бізнес-ідея і ватрісно-нормативна складова, що виникає на основі переосмислення сформованої бізнес-моделі та враховує особливості функціонування фірми;

2) пріоритети трансформації бізнес-моделі, які формують вектор розвитку фірми, як реакція на техніко-економічні виклики стратегічного періоду;

3) набір ключових видів успішної бізнес-діяльності фірми, яка організована на використанні відповідних технологій, продуктів, ресурсів, партнерів та правил і процедур, що регулюють їхню взаємодію відповідно до динаміки бізнес-середовища;

4) логіка організації стратегічних видів бізнес-процесів даної бізнес-моделі фірми з урахуванням ресурсного потенціалу та особливостей бізнес-середовища;

5) операційна складова бізнес-моделі, трансформація якої відбувається залежно від змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища;

б) моніторингова складова бізнес-моделі фірми, що дозволяє вносити адекватні та своєчасні корективи до бізнес-процесів відповідно до змін бізнес-середовища.

Бізнес-модель подає цілісний опис бізнес-діяльності фірми, що використовується для аналізу системи взаємопов'язаних бізнес-процесів. Побудова ефективної бізнес-моделі передбачає формування загальних економіко-вартісних орієнтирів з усіма зацікавленими сторонами та здійснення структурних змін зв'язків у внутрішньому та зовнішньому середовищах на взаємовигідній основі з урахуванням сильних і слабких сторін. Саме бізнес-модель визначає рівень конкурентоспроможності та ефективності бізнес-діяльності фірми, а також систему фінансових і нефінансових показників конкурентоспроможності й ефективності.

Осмислення сутності бізнес-моделей проходило в кілька етапів, починаючи з безсистемного контекстуального використання з подальшою концентрацією на сфері інформаційних технологій, закінчуючи інтерпретацією як комплексний інструмент при прийнятті управлінських рішень. Початок ХХІ ст. відзначено появою окремого пласта досліджень, присвячених компаративному аналізу бізнес-моделей і стратегії. Для розроблення ефективної стратегії бізнесу необхідно розуміти поняття бізнес-моделі та її стратегічну спрямованість. Вчений Г. Хемел виділяє чотири складові бізнес-моделі: стержнева стратегія, стратегічні ресурси фірми, профіль споживача, ланцюжок створення цінності, при цьому феномен бізнес-моделі визначається як інструмент стратегічного аналізу для досягнення прибутку [1]. Науковці Х. Чесбро і Р. Розенблум використовують підхід, згідно з яким бізнес-модель орієнтована на бізнес-процеси і спрямована всередину фірми, економічна діяльність якої розглядається з погляду бізнес-процесів й технологій. Вони визначають бізнес-модель як конструкцію, яка керує процесом створення цінності, й включає такі елементи: пропозиція цінності, сегмент ринку, структура ланцюжка створення цінності, структура витрат і прибутку, позиція всередині ланцюжка створення цінності; конкурентна стратегія [2]. Д. Тис, узагальнюючи низку попередніх досліджень, виділяє такі елементи бізнес-моделі як технології та властивості товару, перевага споживача при використанні товару, цільові сегменти ринку, потоки доходів, механізми отримання цінності. Вчений основна увагу звертає на фінансово-економічну діяльність фірми, а бізнес-модель трактується з точки зору отримання прибутку, виявлення нових джерел доходу та підтримки стійких фінансових потоків на перспективу [3]. А. Остервальдер визначає бізнес-модель як інструмент регулювання відносин між ключовими підсистемами бізнесу. Відмінна риса даного підходу – його замкненість у силу ігнорування зовнішнього середовища як фактора, що впливає на бізнес-систему [4].

На основі наведених варіантів переліків складових бізнес-моделі можна стверджувати, що процес вибору бізнес-моделі включає самих учасників взаємодії, що створюють цінність споживача, види цих взаємодій і навіть їх результати. Тому логічним буде твердження, що бізнес-модель є планом стратегії. Стратегія передбачає розроблення основних цілей і завдань фірми, порядок дій і розподіл необхідних ресурсів для виконання цих дій. Тому стратегія – це не тільки планування, але й процес, орієнтований на дії, який забезпечує фірмі певну конкурентну перевагу. З іншого боку, стратегія – це явні, розроблені свідомо та цілеспрямовано прийняті конкретні рішення,

які застосовує фірма, щоб діяти інакше, ніж конкуренти. Саме унікальний сценарій або певна логіка розроблення стратегії відрізняє фірму від її конкурентів.

У таблиці 1 здійснено порівняння концепції бізнес-моделі та стратегії фірми. Бізнес-модель має загальний характер, тоді як розроблення стратегії потребує визначення конкретних дій. Бізнес-моделі формують потік продуктів, послуг, відносини між партнерами, витрати, пов'язані з наданням цінності своїм клієнтам та конкретні джерела доходу. Однак, з іншого боку, стратегія визначає клієнтів, їхні вимоги, які необхідно задовольнити, вибір каналів збуту, вибір різних партнерів, зменшення витрат та збільшення джерел прибутків. Стратегія є певним набором дій, які призначені для досягнення цілей та завдань фірми [5].

Таблиця 1. Порівняння концепції бізнес-моделі та концепції стратегії

<i>Бізнес-модель</i>	<i>Стратегія</i>
Продукти	Навіщо пропонувати ці продукти? Якою має бути пропозиція цінності, пов'язана з цим продуктом?
Ціннісна пропозиція	Як цю пропозицію можна збільшити для клієнтів?
Цільові клієнти	Якими мають бути характеристики цільових клієнтів (хто є клієнтами)? Як орієнтуватися на визначений сегмент клієнтів? Як задовольнити потреби цільових клієнтів?
Канал розподілу для досягнення цільових клієнтів	Чому фірма використовує цей канал збуту, щоб досягти цільового клієнта? Які переваги використання цього каналу збуту? Які інші канали дистрибуції можна використати для охоплення клієнтів?
Типи відносин/зв'язків, встановлених фірмою з клієнтами	Чому компанії необхідно встановити ці стосунки/зв'язки? Які механізми стосунків важливі для зв'язку з клієнтами?
Діяльність і ресурси, необхідні для створення цінності для клієнтів	Які найважливіші дії та ресурси, необхідні для створення цінності? Як ефективно виконувати цю діяльність? Які ресурси компанії необхідні для створення прибутку?
Можливість створювати цінність для клієнтів	Які основні можливості компанії для створення цінності? Які аутсорсингові можливості фірмі необхідно створити?
Партнери, які є частиною процесів створення вартості	Цінність. Хто такі партнери? Які критерії відбору цих партнерів? Чому вибирати саме цих партнерів, щоб створити цінність для клієнтів?
Джерела прибутку	Чому ці джерела приносять прибуток фірмі? Як збільшити прибуток із певного джерела? Як утримати ці джерела отримання прибутку протягом тривалого часу?
Структура витрат	Звідки висока вартість? Як зменшити вартість певного процесу? Як зменшити витрати на обслуговування певного джерела?

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 7].

Таким чином, поняття стратегії можна пов'язати з поняттям ланцюжка створення вартості. Ланцюжок створення вартості – це інструмент, який можна використовувати для вивчення різних видів діяльності фірми та аналізу джерел конкурентної переваги. Його можна розділити на два аспекти, пов'язані з організаційними межами, зовнішнім ланцюжком створення вартості та внутрішнім ланцюжком створення вартості. Зовнішній ланцюжок створення цінності пояснює, як фірма встановлює контакти зі своїми партнерами, клієнтами та споживачами для створення цінності. Внутрішній ланцюжок

створення цінності дає загальну картину того, як фірма створює цінність, залучаючи різних партнерів на різних етапах та доставляючи її своїм клієнтам за допомогою різних процесів. Структура загального ланцюжка створення вартості може бути сполучною ланкою між концепцією бізнес-моделі та стратегією. Акцент на внутрішніх можливостях, ресурсах та партнерах дозволяє фірмі ідентифікувати свою унікальність серед конкурентів та розробляти стратегії, що формують її бізнес-моделі. Бізнес-модель – це логіка отримання прибутку за рахунок визначення її становища в ланцюжку створення вартості, логіка «бізнес-системи» для створення цінності, що лежить за фактичним процесом, інструмент для взаємин між суб'єктами, модель змін і не лише створення цінності, а й захоплення частини цієї цінності [9].

Відмінності у розумінні бізнес-моделі в сучасних дослідженнях проявляються також і в трактуванні співвідношення між стратегією фірми та бізнес-моделлю. Впродовж тривалого часу саме стратегія була тим всеосяжним поняттям, яка пов'язувало внутрішні ресурси фірми з її зовнішнім оточенням. Однак поява нових елементів бізнес-моделі поставила на порядок денний питання співвідношення цих понять. За всього різноманіття трактувань ми представили окремі підходи щодо взаємозв'язку бізнес-моделі й стратегії фірми (рис. 1):

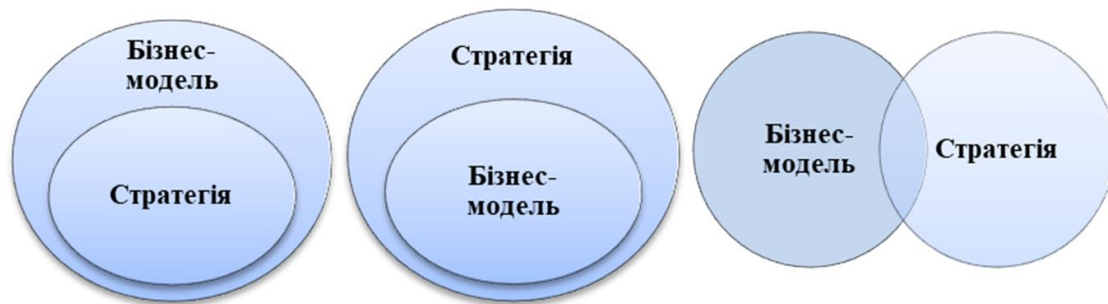


Рисунок 1. Підходи щодо взаємозв'язку бізнес-моделі й стратегії фірми

1. Стратегія є частиною бізнес-моделі фірми, тобто стратегія, зумовлена бізнес-моделлю фірми, є вужчим поняттям, а бізнес-модель визначає ті принципи, на яких будується стратегія. Автори вважають, що стратегія, спираючись на бізнес-модель, працює для досягнення диференціації від конкурентів. Бізнес-модель – це загальне поняття, яке описує цінність фірми, що створюється для клієнта, як вона це робить і як отримує з цього вигоду. Стратегія ж протистоїть конкуренції: вона створює пропозицію цінності для кожного сегмента ринку, формує взаємодію з каналами для доставки цієї цінності та створює конкурентні бар'єри [3]. Бізнес-модель є частиною стратегії фірми, тобто стратегія визначає напрям розвитку для бізнес-моделі фірми. При такому підході стратегія пов'язує між собою всі складові бізнес-моделі й має справу ще й з конкуренцією, тобто сама по собі бізнес-модель не дає фірмі можливості досягти успіху на ринку – це лише структура бізнесу. Питання ж формування конкурентної переваги та диференціації на ринку знаходяться виключно у площині стратегії фірми. Стратегія визначає, що необхідно робити фірмі, щоб відрізнятись від своїх конкурентів [6].

2. Бізнес-модель і стратегія фірми виконують незалежні завдання, але можуть перетинатися за низкою аспектів. Автори, які дотримуються такого підходу, роблять акцент на відмінних рисах, властивих стратегії фірми та її бізнес-моделі. При цьому стратегія фокусується на конкуренції та створенні конкурентної переваги, а бізнес-модель – на кооперації, партнерстві та спільному створенні цінності. Бізнес-модель визначає, які види діяльності взаємодіють для реалізації стратегії фірми і ґрунтується на

фрагментарній та неповній інформації, а стратегія – на повноті та надійності інформації. Встановлено відповідність між бізнес-моделлю, орієнтованою на інновації, та всіма типами стратегій (диференціація, лідерство за витратами, стратегія виходу з ринку) [7, 8].

Таким чином, узагальнюючи підходи щодо суті, взаємозв'язку і взаємозумовленості між бізнес-моделлю та стратегією фірми ми визначили особливості цих понять за окремими критеріями, які відображено у табл. 2.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз методики бізнес-моделювання й стратегічного аналізу

<i>Критерії</i>	<i>Бізнес-модель Бізнес-моделювання</i>	<i>Стратегія Стратегічний аналіз</i>
Мета розроблення	Способи монетизації та управління цінністю	Побудова й підтримання стійкої ринкової позиції фірми з урахуванням конкуренції
Фокус	Бізнес-модель фокусується на створенні цінності й одночасно описує те, як фірма перетворює створену цінність на прибуток	Стратегія дивиться далі й на основі аналізу фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
Мислення при розробленні	Опортуністичне мислення – створення бізнес-моделі з метою створення унікальності та індивідуальності	Лінійне мислення – проведення аналізу на основі логічних, універсальних підходів
Підхід до використання методики	Принцип від часткового до загального: бізнес-моделі можуть змінити саму галузь	Принцип від загального до часткового: структура та особливості бізнес-моделей визначається галуззю
Орієнтація методики	Орієнтація на дизайн та досконалість у розробці елементів бізнес-моделі	Орієнтація на практичне використання та важливість якнайшвидшого впровадження нової бізнес-моделі
Процес вибору моделі	Інтенсивний процес пошуку бізнес-моделі. Опрацювання множинних сценаріїв	Ранній вибір прийнятної бізнес-моделі здійснюється за результатами діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища фірми
Гнучкість до змін	Аналітична конструкція бізнес-моделі передбачає високу чутливість фірми до стану ринку, що дозволяє прогнозувати попит	Гнучкість стратегії знаходить відображення у швидкості відповідної реакції на зміни ринку та своєчасне коригування цілей та пріоритетів
Механізм досягнення цілі	Бізнес-модель створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу	Стратегія і стратегічний аналіз відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу на прибуток для акціонерів
Кількість моделей	Численні бізнес-моделі як всередині однієї галузі, і так і ті, що переходять з однієї до іншої галузі	У кожній галузі традиційно домінують небагато варіантів стратегій
Передбачуваний рівень знання про бізнес-оточення	Створення бізнес-моделі не вимагає глибоких знань про бізнес-оточення	Адекватність розроблення стратегій залежить від складнішого аналізу, що вимагає повнішої інформації про середовище, в якому повинен розвиватися бізнес
Кінцевий результат	Орієнтація на цінність та ефективність	Орієнтація на ефективність

Джерело: складено самостійно автором.

Як бачимо з таблиці 2, процес бізнес-моделювання дозволяє гнучкіше та інноваційно розробляти пропозиції для цільових клієнтів фірм, що дає змогу оперативно реагувати на зміни вимог кон'юнктури ринку та мінливих переваг цільових споживачів, і сприятливо впливає на ймовірність успішної реалізації обраної стратегії розвитку фірми.

На наш погляд, існуючі розбіжності в підходах досить легко знімаються, якщо співвідношення бізнес-модель і стратегія розглядається не абстрактно, а в контексті конкретного галузевого ринку й конкретної фірми, і визначається конкретна одиниця аналізу. Якщо виходити з того, що бізнес-модель – це окрема одиниця аналізу, то важливо визначитися, на якому рівні проводиться цей аналіз і розглядається співвідношення бізнес-моделі й стратегії, тобто що виступає як одиниця аналізу: окремо взята фірма чи стійка взаємодія фірм лише на рівні групи. Якщо аналіз виходить із стратегії окремої фірми, то для реалізації цієї стратегії, можливо, потрібно ввійти у нову структуру взаємодії над ринком, перетворити існуючу мережу партнерств і змінити бізнес-модель фірми. При цьому не можна не враховувати, що фірми можуть сильно відрізнитися своїм становищем на ринку та можливістю здійснювати проактивні й адаптивні стратегії. Крім того, становище окремих фірм на окремих ринках дозволяє їм цілеспрямовано інвестувати в розвиток інфраструктури цих ринків, створювати умови для стратегічного розвитку не однієї, а певної групи фірм. Наприклад, домінуюча фірма може дозволити собі формувати новий ланцюжок створення цінності, інвестувати в створення нової бізнес-моделі. Водночас інші фірми змушені підлаштовуватися під існуючу інфраструктуру ринку. Для таких різних фірм співвідношення бізнес-моделі й стратегії буде відрізнитися. Більше того, фірма, яка активно формує мережу партнерств на ринку, розглядає стратегію на іншому рівні, з позиції вже не окремо взятої фірми, а мережі партнерств. Тому здається, що визначення рівня аналізу та додавання ринкового контексту дозволяє зняти продемонстровані раніше розбіжності щодо співвідношення стратегії та бізнес-моделі фірми, а також знайти підстави для їх консолідації.

Висновки. Створення ефективної бізнес-моделі фірми передбачає конструювання механізму стратегічних переваг, які дозволяють найкращим чином задовольняти попит споживачів. Це передбачає формування організаційних здібностей, які забезпечують успішний вибір технологій, необхідних для створення характеристик товарів та послуг; структури витрат та доходів фірми, способу задоволення потреб споживачів; способу поєднання необхідних технологій; привабливого сегменту ринку; механізму присвоєння цінності.

На основі проведеного аналізу взаємозв'язку бізнес-моделі й стратегії, можна стверджувати, що стратегія – це не зовсім те саме, що бізнес-модель. Бізнес-модель може сформулювати логіку, дані та інші аспекти, що підтверджують надання цінних пропозицій клієнтам, модель доходів і витрат, а також зобов'язання партнерів. Бізнес-модель може бути неефективною і просто імітацією, якщо вона не підкріплена відповідною стратегією. Тому зміни в бізнес-моделях підтримуються стратегіями, які дають фірмі певні конкурентні переваги на ринку. Аналіз стратегії показує, що вона є ланцюжком між фірмою і її зовнішнім оточенням. Реалізація стратегії потребує від фірми компромісу між цілями, завданнями, процесами та можливостями відповідно до обмежень зовнішнього середовища. Ця компромісна функція надає фірмі окрему позицію і її можна виокремити як окрему бізнес-модель, тобто концепцію бізнес-моделі можна поєднати зі стратегією.

Таким чином, бізнес-моделі є відносно новий, але вкрай затребуваний інструмент, який знайшов відображення як у теорії, так і практиці стратегічного управління щодо ефективного функціонування фірми на ринку.

Conclusions. The creation of an effective business model of the firm involves the construction of a mechanism of strategic advantages that allow satisfying consumer demand in the best way. This involves the formation of organizational capabilities that ensure the successful

selection of technologies necessary to create the characteristics of goods and services; the structure of costs and revenues of the firm, the way of meeting the needs of consumers; a method of combining the necessary technologies; attractive market segment; mechanism of value assignment.

Based on the analysis of the relationship between the business model and the strategy, it can be argued that the strategy is not exactly the same as the business model. A business model can formulate the logic, data, and other aspects that support the providing of valuable offers to customers, revenue and cost models, and partner commitments. A business model can be ineffective and be just an imitation if it is not supported by an appropriate strategy. Therefore, changes in business models are supported by strategies that give a certain competitive market advantages to the firm. Analysis of the strategy shows that it is a chain between the firm and its external environment. The implementation of the strategy requires the firm to make a compromise between goals, tasks, processes and capabilities due to the constraints of external environment. This compromise function gives the firm a distinct position and can be distinguished as a separate business model, that is, the concept of a business model can be combined with a strategy.

Thus, business models are a relatively new, but extremely popular toolkit reflected both in the theory and in the practice of strategic management regarding the effective functioning of the firm in the market.

Список використаних джерел

1. Hamel G. Leading the revolution. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
2. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. No. 11. P. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
3. Teece D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. No. 43. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
4. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. No. 16. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
5. Casadesus-Masanell R., Ricart J. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*. 2010. No. 43. P. 195–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
6. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80 (5). P. 86–92.
7. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29 (1). P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.642>
8. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. T. 37. No. 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
9. Mustafa R., Werthner H. Business models and business strategy – phenomenon of explicitness. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 2011. Vol. 6. No. 1. P. 14–29.

References

1. Hamel G. Leading the revolution. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
2. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. No. 11. P. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
3. Teece D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. No. 43. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
4. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. No. 16. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
5. Casadesus-Masanell R., Ricart J. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*. 2010. No. 43. P. 195–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
6. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80 (5). P. 86–92.
7. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29 (1). P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.642>
8. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. No. 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
9. Mustafa R., Werthner H. Business models and business strategy – phenomenon of explicitness. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 2011. Vol. 6. No. 1. P. 14–29.