

**SCI-CONF.COM.UA**

**MODERN PROBLEMS OF  
SCIENCE, EDUCATION  
AND SOCIETY**



**PROCEEDINGS OF VII INTERNATIONAL  
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE  
SEPTEMBER 11-13, 2023**

**KYIV  
2023**

# **MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY**

Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference

Kyiv, Ukraine

11-13 September 2023

**Kyiv, Ukraine**

**2023**

**UDC 001.1**

The 7<sup>th</sup> International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (September 11-13, 2023) SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2023. 581 p.

**ISBN 978-966-8219-87-0**

The recommended citation for this publication is:

*Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-11-13-09-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>.*

**Editor**

**Komarytskyy M.L.**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

**e-mail:** [kyiv@sci-conf.com.ua](mailto:kyiv@sci-conf.com.ua)

**homepage:** <https://sci-conf.com.ua>

©2023 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2023 Authors of the articles

## **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: КЛЮЧОВІ КОНЦЕПЦІЇ І НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Котлик Андрій Валерійович,**

к.е.н., доцент

**Лю Лінь,**

аспірантка

**Потапов Володимир Геннадійович,**

студент

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
м. Харків, Україна

**Вступ.** Бізнес-моделі мають вирішальне значення для успіху та стабільності будь-якої організації. Вони забезпечують структуру, яка описує, як бізнес створює, доставляє та отримує цінність на ринку. Чітко визначена бізнес модель служить планом, керуючим стратегічними рішеннями та розподілом ресурсів. Це допомагає визначити цільових клієнтів, зрозуміти їхні потреби та адаптувати продукти чи послуги відповідно до них. Сильна бізнес-модель забезпечує ефективну діяльність, оптимізує потоки доходів і визначає структуру витрат, сприяючи прибутковості. Крім того, він сприяє інноваціям, заохочуючи підприємства постійно оцінювати та адаптувати свої стратегії відповідно до мінливої ринкової динаміки та нових тенденцій. Чітка бізнес-модель також покращує комунікацію та співпрацю всередині організації, об'єднуючи команди для спільних цілей і завдань. Загалом, продумано розроблена бізнес-модель має важливе значення для стимулювання зростання, створення конкурентних переваг і досягнення максимального довгострокового успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі, що розвивається.

Питанням побудови, відображення, розвитку й трансформації бізнес моделей присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, П. Друкер наголошував на важливості розуміння клієнта та його потреб у формуванні бізнес-моделей. Він наголосив на концепції створення цінності для клієнтів і ринкових стратегіях [6]. М. Портер розробив концепцію ланцюжка

створення вартості, яка висвітлює дії та процеси, за допомогою яких підприємства створюють цінність для клієнтів. Він також запропонував конкурентні стратегії, такі як лідерство за витратами та диференціація, які впливають на дизайн бізнес-моделі [10].

О. Остервальдер та І. Пінье представили канву бізнес-моделі (Business Model Canvas), візуальну структуру, яка дозволяє компаніям всебічно описувати, проектувати та аналізувати свої бізнес-моделі. Цей інструмент став широко використовуватися в підприємницьких і стартап-спільнотах [9]. Зі свого боку, А. Маурья запропонував концепцію й структуру ощадливої бізнес-моделі (Lean Canvas) [8], яка орієнтується на концепцію ощадливого стартапа (Lean Startup), запропоновану Е. Райзом [11].

Д. Магретта [7] розглядає питання важливості бізнес-моделей для успіху підприємств. Автор наголошує на тому, що бізнес-модель повинна бути ключовим фактором для будь-якої компанії, оскільки вона допомагає побудувати стратегію, яка відповідає на ринкові потреби і дозволяє досягти конкурентної переваги. Стаття аналізує приклади успішних і невдалих бізнес-моделей і наводить поради щодо того, як розробити ефективну бізнес-модель.

Багато авторів досліджують питання трансформації бізнес-моделі підприємств: І. Костюк [3], Т. І. Башмакова, О. О. Ткач, Т. С. Комар [1], О. Гнатюк [2], І. Маркова [4], О. Огневьюк [5], Й. Чжан [13], Д. Ван, С. Лі, Л. Ван [12]. Проте питання вибору концепції бізнес-моделі, її практичного використання на підприємства, особливо в умовах невизначеності, війни, а також напрямків трансформації, залишаються невизначеними.

**Мета роботи.** Тож, метою статті є порівняння існуючих концепцій бізнес-моделі й узагальнення найбільш поширених напрямків їх трансформації в сучасних умовах.

**Матеріали та методи.** Найбільш розповсюдженим способом відображення бізнес-моделі підприємства є канва бізнес-моделі (Business Model Canvas), запропонована О. Остервальдером та І. Пінье [9]. Канва бізнес-моделі це інструмент стратегічного управління, який забезпечує візуальну основу для

опису, проектування та аналізу бізнес-моделі. Канва складається з дев'яти ключових будівельних блоків, які відображають основні аспекти бізнесу. Ось короткий опис кожного компонента:

Сегменти клієнтів визначає різні групи клієнтів або сегменти ринку, які компанія прагне обслуговувати. Це допомагає визначити цільову аудиторію та зрозуміти її конкретні потреби. Ціннісна пропозиція описує унікальну цінність, яку компанія пропонує своїм клієнтам.

Канали стосуються каналів комунікації та розподілу, за допомогою яких компанія взаємодіє зі своїми клієнтами. Вони включають як фізичні, так і цифрові канали, які використовуються для надання цінності. Відносини з клієнтами описують типи відносин, які компанія встановлює та підтримує зі своїми клієнтами. Це може бути особиста допомога, самообслуговування або автоматизована взаємодія, залежно від характеру бізнесу.

Потоки доходів описують різні джерела доходів для бізнесу. Вони включають моделі ціноутворення й стратегії отримання прибутку.

Ключові ресурси представляють критично важливі активи, ресурси та можливості, необхідні бізнесу для ефективної роботи. Ключові види діяльності охоплюють основні види діяльності та процеси, які компанія здійснює для реалізації своєї ціннісної пропозиції: виробництво, маркетинг, розподіл, підтримку клієнтів та інші ключові операційні дії.

Ключові партнери включають стратегічні альянси та партнерства, які бізнес формує для залучення зовнішніх ресурсів, досвіду або каналів розподілу. Структура витрат представляє елементи витрат і структуру, пов'язану з функціонуванням бізнес-моделі. Вона включає як постійні, так і змінні витрати, такі як витрати на виробництво, маркетингові витрати та накладні витрати.

Канва бізнес-моделі служить візуальним інструментом, який дозволяє підприємцям, інноваторам і бізнес-лідерам зрозуміти та ефективно повідомити про свої бізнес-моделі. Він заохочує цілісне уявлення про бізнес, сприяючи аналізу, ітерації та інноваціям для сталого зростання [9].

Ощадлива канва (Lean Canvas) – це варіант традиційної канви бізнес

моделі, спеціально створений для стартапів і підприємців. Його розробив А. Маурья [8] як інструмент, який допоможе стартапам швидко перевірити та повторити свої бізнес-моделі. Поряд з елементами «сегменти клієнтів», «ціннісна пропозиція», «канали», «відносини з клієнтами» та «поток доходів», вона має 5 унікальних компонентів, а саме [8]:

Проблема – описує основну проблему або больову точку, яку стартап прагне вирішити для своїх цільових клієнтів. Це допомагає сформулювати потреби клієнта або проблеми, які бізнес має намір вирішити.

Ключові показники – це ключові показники ефективності (KPI) або показники, які мають вирішальне значення для оцінки успіху бізнес-моделі стартапу.

Несправедлива перевага представляє відмінні фактори або активи, які дають стартапу конкурентну перевагу над іншими. Це може бути запатентована технологія, інтелектуальна власність, стратегічне партнерство, тощо.

Lean Canvas заохочує стартапи зосередитися на ключових компонентах своєї бізнес-моделі та швидко повторювати її на основі відгуків клієнтів і підтвердженого досвіду. Це допомагає підприємцям візуалізувати та вдосконалити свої ідеї, сприяючи економному та гнучкому підходу до створення успішних стартапів [8].

**Результати та обговорення.** Важливо відзначити, що бізнес-моделі є результатом колективних знань і безперервної еволюції в бізнес-спільноті. Численні точки зору та внески науковців, підприємців і галузевих експертів сформували та вдосконалили наше розуміння бізнес-моделей.

Вибір між Canvas Business Model і Lean Canvas залежить від конкретних потреб і стадії бізнесу. Відомі компанії, які прагнуть всебічного аналізу своїх бізнес-моделей, можуть вважати Canvas бізнес-моделі більш підходящим, тоді як стартапи та підприємці, які зосереджені на швидкій ітерації та перевірці, часто віддають перевагу Lean Canvas через його спрощений і орієнтований на стартап підхід.

Проте побудова бізнес-моделі часто не вирішує проблему її формалізації

надовго, адже в умовах нестабільності компаніям часто доводиться змінювати, трансформувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних стратегій. Так, наприклад, Огневьюк О. [5] розглядає проблему трансформації бізнес-моделей як ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. Тож, узагальнимо сучасні дослідження з цієї тематики.

І. Костюк [3] визначає бізнес-моделі та її структуру, а також виділяє фактори, що впливають на трансформацію бізнес-моделей підприємства. Він виділяє фактори, що впливають на перетворення бізнес-моделей підприємства, а саме: енергетичні фактори (зміна стратегії, кадрової політики) та зовнішні фактори (зміни на ринку, зміни у законодавстві, технологічні зміни). Отже, розуміння бізнес-моделей та її структури, а також факторів, що впливають на трансформацію, є важливим для розробки підприємства стратегії та прийняття рішень в умовах мінливості ринку. Проте, необхідно ухвалити рішення про те, що для кожного підприємства є унікальним і потребує індивідуального підходу до участі у бізнес-моделях та її перетворення.

Башмакова Т. І., Ткач О. О., Комар Т. С. [1] розглядають основу бізнес-моделей на цифрових технологіях. Автори звертають увагу на те, що з появою інформаційних технологій підприємства змінюють свої бізнес-моделі. Зокрема, вони спостерігають переваги застосування цифрових технологій у бізнесі та впуску їх впровадження на бізнес-модель підприємства.

І. Маркова [4] досліджує сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі підприємств. Вона вказує на те, що у сучасних умовах підприємства швидко адаптуються до нових розумів ринку та дають нові послуги та продукти, що захищають конкурентне перевагу. Особливості уваги приділяється аналізу трансформацій, пов'язаних із змінами у бізнес-моделях, таких як перехід доцифрової економіки, зростання інновацій та виведення сухих технологій. Автор наводить приклади успішних трансформацій бізнес-моделей відомих підприємств. Автор дійшла висновку, що трансформація бізнес-моделі є необхідною умовою для забезпечення успіху на ринку та пропонує ряд рекомендацій щодо впровадження змін у бізнес-моделі підприємства.



Зустрічаються роботи, присвячені опису процесу трансформації бізнес моделі окремих компаній. Так, Д. Ван, С. Лі, Л. Ван [12] досліджують процес трансформації бізнес-моделі компанії Huawei в цифрову еру.

Переважає більшість з описаних досліджень концентрується на діджиталізації як ключовому напрямку трансформації бізнес-моделей, що, безумовно, відповідає сьгоднішнім умовам і може бути рекомендовано як першочерговий захід для переважної більшості компаній.

**Висновки.** Таким чином, з-серед ключевих концепцій бізнес-моделі сьогодні виділяються канва бізнес-моделі й ощадлива канва, причому якщо перша є більш універсальною, то друга скоріш підходить для стартапів або нових напрямів бізнесу існуючих підприємств. При цьому в умовах нестабільності, притаманних сьгоднішньому бізнес-середовищу, компаніям часто доводиться змінювати, трансформувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних стратегій, і ключовим напрямком такої трансформації є діджиталізація. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку конкретних стратегій й інструментарію трансформації бізнес-моделей підприємств.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Башмакова Т. І., Ткач О. О., & Комар Т. С. (2021). Формулювання бізнес-моделей на основі цифрових технологій. Економіка та суспільство, 27, 154-161.
2. Гнатюк О. (2021). Трансформація бізнес-моделей з урахуванням інноваційних технологій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент, 43, 38-42
3. Костюк І. (2021). Бізнес-модель підприємства: визначення, структура та фактори трансформації. Вісник Львівської комерційної академії, 1 (62), 72-81.
4. Маркова І. (2020). Сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі підприємства. Вісник Харківського національного університета імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна, 30, 42-47. Доступно за посиланням:

<https://periodicals.karazin.ua/economic/article/view/15510/14645>

5. Огневьюк О. (2021). Трансформація бізнес-моделей як основа стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. Інноваційна економіка, 3(14), 48-54. Доступно за посиланням:

<https://ie.kneu.edu.ua/index.php/ie/article/view/167>

6. Drucker P. (1994) The Theory of the Business Harvard Business Review. September/October, pp. 95-106. Access mode: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.

7. Magretta, J. (2011). Why business models matter. Harvard Business Review, 89(5), 86-92.

8. Maurya A. Running Lean : Iterate from Plan a to a Plan That Works. 2nd ed. Sebastopol CA: O'Reilly; 2012.

9. Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. John Wiley & Sons.

10. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.

11. Ries E. The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. First ed. New York: Crown Business; 2011.

12. Wang D., Li, X. & Wang L. (2020). Business model transformation in the digital era: A case study of Haier. Sustainability, 12(1), 323