

- Цілі служать стандартами, за якими вимірюється ефективність;
- Постановка цілей та їх прийняття працівниками сприяє добровільному співробітництву та координації; досягається саморегульована поведінка;
- Цілі виділяються як керівні принципи для організації діяльності. Вони допомагають визначити темп дій учасників. Вони також допомагають у встановленні «характеру» організації.

Жеребний Тарас, Хорошова Юлія
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА ЇЇ РОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Інноваційні бізнес-моделі є критичним фактором успіху в глобальному бізнесі. Різні дослідження показують, що інновація в бізнес-моделі може призвести до зростання доходів, скорочення витрат та можливості виходу на нові ринки зрілих фірм [1]. Бізнес-модель – це перш за все стратегічна модель, яка набула своєї популярності за останні двадцять років. В основному це пов'язано із зростанням інформаційних технологій та Internet зокрема, поява нових ринків, зростання галузей чи організацій, які використовують передові технології. Причиною популярності бізнес-моделі є те, що вона в даний час розглядається як рівноцінна або навіть більш цінна конкурентна перевага фірми, ніж нові товари та послуги. Розвиваючись фірми не лише будуть конкурувати між собою продуктами та технологіями, але конкуренція відбуватиметься між бізнес-моделями [2]. Однак, щоб зберегти цю конкурентну перевагу, компаніям доводиться постійно змінювати, впроваджувати інновації та переглядати свою бізнес-модель, що може бути зроблено з використанням різних структур бізнес-моделі.

Osterwalder, Pigneur & Tucci були одними з перших авторів, які підкреслили актуальність та розуміння концепції, що стосується бізнес-моделей та фреймворків. Вони описують бізнес-модель як основу того, як саме фірма веде свій бізнес. Або іншими словами, показує, як стратегічні питання бізнесу перетворюються на концептуальну модель, яка розкриває те, як функціонує бізнес. Використовуючи це визначення Osterwalder, Pigneur & Tucci описують Business Model Canvas, яку можна використовувати для визначення та впровадження інновації в бізнес-модель фірми [3].

У літературі існують різні думки щодо того, як тлумачити термін «бізнес-модель». Дехто трактує термін бізнес-модель як спосіб ведення бізнесу, а інші автори наголошують на модельному аспекті.

Визначення бізнес-моделі були предметом багатьох дискусій, і поки немає загально прийнятого визначення. У зв'язку із різним тлумачення бізнес-моделей давайте пояснимо, що ми маємо на увазі під терміном бізнес-модель в рамках даного дослідження.

Багато наукових статей та праць про бізнес-моделі містять питання: «що таке бізнес-модель?». Не тому, що це дуже складно або складне визначення, а тому, що існує багато різних думок та уявлень щодо цього терміну. Тож коли автори пишуть про термін «Бізнес-модель», вони не завжди мають на увазі одне і те саме. Деякі визначення можуть бути досить короткі, як-от: «бізнес модель визначає, як компанія заробляє гроші».

Joan Magretta розглядає бізнес-модель як відповіді на запитання: хто ваші клієнти? яка їх цінність? як ви заробляєте гроші в обмін на надану цінність? [4]

Інші автори, такі як Osterwalder, Pigneur & Tucci, Henry William Chesbrough детальніше описують цей термін і висвітлюють модельний аспект. Бізнес-модель може забезпечити цілісний вигляд компанії, який показує, як управляється внутрішня структура компанії та як вона взаємодіє із зовнішнім середовищем. Відповідно до Chesbrough [5], бізнес-модель виконує декілька функцій: формулює ціннісну пропозицію; ідентифікує сегмент ринку; визначає механізм формування доходу; визначає структуру ланцюга вартості; деталізує механізми надходження доходу; оцінює структуру витрат та потенціал прибутку; описує положення фірми в мережі цінностей, що пов'язує постачальників та замовників; формулює стратегію конкурентної переваги.

Osterwalder, Pigneur & Tucci описують бізнес-модель так: «Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їх взаємозв'язків з метою вираження ділової логіки конкретної фірми. Тому ми повинні розглянути, які поняття та взаємозв'язки дозволяють спростити опис та представлення того, яка цінність надається клієнтам, як це робиться та з якими фінансовими наслідками» [3].

Окрім вище зазначених визначень, існують й інші теоретичні визначення бізнес-моделі. Автори не лише розглядають бізнес-модель як спосіб, якою фірма веде свій бізнес, але більш детально описують модельну частину концепції та те, як фірма є внутрішньо структурованою та взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем. Також є актуальною концепція створення, доставки та надання цінності для замовника.

Перелік використаних джерел:

1. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. URL: <http://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf> (Last accessed 24.01.2021).

2. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The St. Gallen Business Model Navigator. *Working Paper University of St.Gallen*. 2017. URL: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> (Last accessed 24.01.2021).

3. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16. 2005. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais> (Last accessed 24.01.2021).

4. Magretta, J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (Last accessed 24.02.2020).

5. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43. 2010. URL: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8oex8-Chesbrough.pdf> (Last accessed 24.02.2020).

Завінський Владислав, Баглей Ростислав
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЇ

У цілому під зовнішнім середовищем компанії, у тому числі глобальним, розуміють сукупність конкретних обставин, явищ і чинників, які по відношенню до компанії є зовнішніми і з якими компанія перебуває у прямих чи непрямих зв'язках і від яких залежить результативність її функціонування та розвитку. Поза сумнівом, що роль зовнішнього середовища і взаємодія з ним є надзвичайно важливими для забезпечення ефективного функціонування компанії, формування його конкурентних переваг – як дії на адаптацію до нестабільності та можливості її використання задля забезпечення стійкого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

Нестабільне зовнішнє бізнес-середовище може характеризуватися, значними змінами, неоднорідністю, спадом економіки, появою безробіття, зростанням інфляції, суттєвими значеннями волатильності ринку, змінами у фінансових потоках, соціальною напруженістю і т. д. У час нестабільності зовнішнього середовища усі негативні явища ринку зосереджуються в один час і в одному місці, що ускладнює діяльність національної економіки та суб'єктів ринку [1, 32].

Нестабільність глобального середовища виявляє вплив на національну економіку більшості країн світу, що часто призводить до економічного спаду, а уряди країн розробляють і реалізують антикризові заходи на макроекономічному рівні. Паралельно з державою кожна компанія починає впроваджувати власні рішення для утримання, а при компетентному менеджменті і для посилення своєї конкурентоспроможності та позицій на ринку. Все це сприяє формуванню відповідних конкурентних переваг компанії в умовах нестабільності.

Компанії перебувають у постійному пошуку конкурентних переваг, так як саме вони є основою їх діяльності, найбільш значущими факторами конкурентоспроможності та визначальними елементами конкурентної позиції на конкретному ринковому сегменті. Для сучасної компанії характерною є проблема не лише у формуванні конкурентних переваг, але і їх утриманні, тобто проблема стійкості конкурентної переваги. Від ступеня стійкості переваги залежить, наскільки довго вона може забезпечувати лідерство суб'єкту ринку перед конкурентами.