

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-65-16>  
УДК 658: 001.895

**Гросул В.А.**

доктор економічних наук, професор,  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Чатченко О.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Hrosul Viktoriia, Chatchenko Olha**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

### **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: СУЧАСНИЙ НАУКОВИЙ ПОГЛЯД НА ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

#### **THE BUSINESS MODEL OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE: A MODERN SCIENTIFIC PERSPECTIVE ON THE DEFINITION AND KEY CHARACTERISTICS**

*У статті досліджено основні підходи до трактування сутності поняття «бізнес-модель підприємства» в сучасному науковому полі. Проаналізовано основні етапи розвитку концепції бізнес-моделі. Обґрунтовано трансформаційний зв'язок бізнес-моделі, бізнес-процесів та стратегії підприємства. Виділені ключові характеристики, які визначають зміст терміна «бізнес-модель підприємства». Систематизовано позиції, з яких визначається сутність терміна «бізнес-модель підприємства» в сучасній науковій літературі. Сформульовано авторське бачення змісту «бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства» як комбінації критичних елементів «логіки» створення, присвоєння та утримання цінності, залучення та передачі вартості відповідно до ключових процесів (виробництво, реалізація та організація споживання), а також способів їх організації в мережі зацікавлених сторін, які спрямовані на генерування нових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.*

**Ключові слова:** *бізнес-модель підприємства, ресторанне господарство, концепція, ключові ресурси, ключові процеси, ключові компетенції, модель отримання доходів, вартість, цінність, пропозиція, інтегрований підхід.*

*В статье исследованы основные подходы к трактовке сущности понятия «бизнес-модель предприятия» в современном научном поле. Проанализированы основные этапы развития концепции бизнес-модели. Обоснована трансформационная связь бизнес-модели, бизнес-процессов и стратегии предприятия. Выделены ключевые характеристики, которые определяют содержание термина «бизнес-модель предприятия». Систематизированы позиции ученых, с которых определяется сущность термина «бизнес-модель предприятия» в современной научной литературе. Сформулировано авторское видение сущности понятия «бизнес-модель предприятия ресторанного хозяйства» как комбинации критических элементов «логики» создания, присвоения и содержания ценности, привлечения и передачи стоимости согласно ключевым процессам (производство, реализация и организация потребления), а также*

способам их организации в сети заинтересованных сторон, направленным на генерирование новых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** бизнес-модель предприятия, ресторанное хозяйство, концепция, ключевые ресурсы, ключевые процессы, ключевые компетенции, модель получения доходов, стоимость, ценность, предложение, интегрированный подход.

*The article explores the basic approaches to the interpretation of the essence of the concept of “business model of the enterprise” in the modern scientific field: the advantages, disadvantages, main differences, and accents in the views of scientists are determined. The basic stages of development of the business model concept are analysed and the main aspects of the activity, on which the scientists’ attention is mainly focused, are determined. The transformational connection of the business model, business processes, and strategy of the enterprise is substantiated, which creates an informational basis for substantiating management decisions for the realization of strategic goals, the fulfilment of tasks and functions. Given the complex nature of the business model of the enterprise, which is manifested in the need to ensure the connection between strategy, business processes, and information systems, the key characteristics that determine the meaning of the term “business model of the enterprise” in the modern scientific field of economic research are highlighted: key resources, key processes, core competencies, revenue model, value proposition, value acquisition and transfer, value creation, supply and delivery, stakeholders. Based on the content analysis of modern literary sources on the substantiation of theoretical foundations of forming the business model of the enterprise, the positions are systematized, due to which the essence of the term “business model of the enterprise” is defined and approaches are distinguished: economic, strategic, value, system, structural, organizational, process, productive, component, and competency-based. Generalizing the existing views and drawing on the sectoral features of enterprises of the restaurant industry, the author’s vision of the content of the “business model of restaurant enterprise” is formulated as a combination of critical elements of the “logic” of value creation, acquisition, and maintenance, value acquisition and transfer, according to key processes (production, sale and organization of consumption), as well as how they are organized in a network of stakeholders aimed at generating new competitive advantages in the long run.*

**Key words:** enterprise business model, concept, key resources, key processes, core competencies, revenue model, value, value, supply, integrated approach.

**Постановка проблеми.** Сучасний період структурно-інноваційного розвитку економіки України характеризується високим динамізмом, невизначеністю зовнішнього середовища та загостренням конкурентної боротьби. За таких умов конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток підприємств ресторанного господарства визначаються можливістю створювати та утримувати споживчу цінність, що дає змогу генерувати конкурентні переваги. Усвідомлення цих обставин привело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики формування конкретної за змістом і послідовністю реалізації бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування бізнес-моделей приділяється значна увага в зарубіжній літературі. До провідних фахівців у цій галузі дослідження можна віднести таких учених, як: Л. Аппельгейт [10], Р. Аміт та

К. Зотт [9], А. Остельвальдер [1], О. Петровик та К. Киттл [21], М. Сантос [24], А. Сливотски [6], С. Шафер [25] та ін. У науковій зарубіжній літературі наводяться результати досліджень, присвячених формуванню бізнес-моделей підприємств різних галузей економіки, наведені різні погляди щодо трактування сутності терміна «бізнес-модель», наводяться різні підходи до їх класифікації та основних структурних компонентів. Заслужують на увагу наукові дослідження, які присвячені питанням формування бізнес-моделей, вітчизняних науковців, таких як: З. Мокринська, Н. Ревуцька, Л. Фролова та О. Кравченко, Н. Тарнавська, Р. Сивак [5], А. Чухрай [6]. Попри розмаїття публікацій теоретичної та прикладної спрямованості, відсутня понятійна чіткість стосовно ключових дефініцій та відповідних теоретичних розробок стратегічного управління на основі концепції бізнес-моделі, сам термін «бізнес-модель підприємства» є одним із найменш

однозначних та структурованих термінів у сучасній науковій літературі. Актуальність вищевикладених аспектів, їх недостатній теоретичний розгляд на підприємствах ресторанного господарства зумовили вибір напрямку дослідження, його мету і завдання.

**Формулювання цілей статті.** Метою наукового дослідження є уточнення та поглиблення сутності поняття «бізнес-модель підприємства» та визначення змістовних характеристик, необхідних для її формування. Для реалізації поставленої мети у межах цієї статті вирішено такі наукові завдання: визначено етапи становлення концепції бізнес-моделі у вітчизняній науці; досліджено наявні підходи до визначення сутності терміна «бізнес-модель підприємства»; ідентифіковано набір ключових характеристик, які визначають зміст терміна «бізнес-модель підприємства в сучасному науковому полі економічних досліджень»; виокремлено основні наукові підходи до визначення сутності терміна «бізнес-модель підприємства»; запропоновано авторське визначення терміна «бізнес-модель підприємства».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здійснений науковий пошук дозволив встановити, що термін «бізнес-модель» вперше згадується у 1957 році в науковій статті, присвяченій розробленню ділових ігор для тренувальних цілей [11, с. 470-471]. Термін згадується лише один раз у такій інтерпретації: «...і ще багато проблем виникає під час побудови цих бізнес-моделей» [11, с. 474]. У 1960 році була опублікована наукова стаття Г. Джонса, у назві якої було використано термін «бізнес-модель» [17, с. 620]. У статті розглядаються питання про впровадження технологій навчання учнів під час дослідження бізнес-середовища. Слід зазначити, що у самому тексті автор статті не згадує термін «бізнес-модель», що свідчить про довільне його використання в заголовку. Протягом наступних десятиліть термін «бізнес-модель» не мав широкого використання. Кількість наукових публікацій, присвячених дослідженню бізнес-моделей, залишалася низькою до 1990-х років. З розвитком інформа-

ційно-комунікаційних технологій та появою Інтернет-компаній цей термін швидко набув популярності серед практиків. Активний науковий інтерес дослідників до проблематики формування бізнес-моделей проявляється в середині 90-х рр. XX ст. Термін «бізнес-модель» активно використовується науковцями та практиками для аналізу підприємств, які працюють у галузі електронної торгівлі. Починаючи з 2000 року термінологія бізнес-моделі поширюється. Розвиток концепції бізнес-моделі зумовив можливість застосування цього терміна в стратегічному управлінні підприємствами, що здійснюють діяльність у різних галузях. Термін «бізнес-модель» все активніше використовується науковцями та практиками для пояснення відмінностей формування конкурентних переваг та результатах діяльності підприємств що працюють як в одній галузі, так і у різних.

Дослідження економічної літератури дає змогу зробити висновок про те, що вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції бізнес-моделі, є ідея необхідності поєднання виявлених можливостей у зовнішньому середовищі і ключових компетенцій, сконфігурованих всередині підприємства. В Цьому аспекті бізнес-модель підприємства виступає свого роду «сполучною ланкою» між компетенціями та динамічними здібностями підприємства.

Слід зазначити, що на етапі виникнення та обґрунтування концепції бізнес-моделі підприємства сам термін «бізнес-модель» розглядався вченими на елементарному рівні. Основна увага науковців була сфокусована на економічному аспекті діяльності підприємства, оскільки описувала логіку отримання прибутку. Так, М. Раппа, професор Університету Північної Кароліни, у своїй роботі «Бізнес-моделі в Інтернет» відмічає, що «бізнес-модель – це спосіб реалізації бізнесу, який забезпечує підприємству доход та прибуток. Бізнес-модель формально відображає процес забезпечення стійкого прибутку упродовж тривалого періоду» [22, с. 35]. Зарубіжні вчені О. Петровик та К. Китл характеризують «бізнес-модель» як «сукупність визначальних бізнес-рішень, а також вчинків

і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку» [21]. Такий погляд дозволяє характеризувати «бізнес-модель» підприємства з позицій економічного підходу. Разом з тим, фокусування уваги на способі отримання доходу не дає змоги пояснювати відмінності в генеруванні підприємством ренти в більшості галузей, в яких розмаїття цих способів досить обмежене. У зв'язку з цим в сучасній економічній літературі [2; 3; 5; 13] більшість трактувань сутності «бізнес-моделі» підприємства базується на понятті «цінність». Різні способи отримання доходу відображають певний процес присвоєння цінності. Зважаючи на це, концепція бізнес-моделі дозволяє розглядати підприємство як цілісну динамічну систему зі створення цінностей у взаємодії з іншими системами різних рівнів. З огляду на те, що «цінність – це економічні та соціальні блага відносно витрачених на них ресурсів» [5, с. 10], «...привласнення цінності не може відбуватися без її створення» [13, с. 356].

Р. Аміт та К. Зотт у своєму дослідженні «Бізнес-модель: останні розробки та майбутні дослідження» [9, с. 1020] також підкреслюють важливість поняття «цінність» під час визначення сутності терміна «бізнес-модель» підприємства. З метою пояснення процесу створення та привласнення цінності низка зарубіжних учених (Н. Мізік [19], М. Сантос [24]) зазначають, що «створення цінності від діяльності відбувається, коли після вирахування всіх альтернативних витрат та використовуваних ресурсів корисність для конкретного члена суспільства збільшується, а привласнення цінності від діяльності відбувається, коли конкретний суб'єкт, який здійснює діяльність, здатний привласнити частину створюваної цінності після обліку всіх витрат, пов'язаних із використаними ресурсами» [19, с. 64; 24, с. 338]. Відповідно до цього, створення цінності вимірюється на рівні суспільства, системи, а її привласнення – на рівні конкретного підприємства [24, с. 339].

Своєю чергою, С. Шафер зазначає, що «у центрі уваги бізнес-моделі знаходяться процеси і структури, які «зв'язують» між собою

результати створення цінності та технології, що були використані для цього. Бізнес-модель допомагає менеджерам зрозуміти, які технології потрібно застосувати для отримання намічених результатів і які технології дають найкращі результати з погляду створення цінності» [25, с. 207]. Такий підхід акцентує увагу здебільшого на технологіях, які були використані для створення та фіксації цінності. Проте, зважаючи на галузеву специфіку діяльності підприємств окремих галузей (наприклад, ресторанного господарства), створення цінності нерозривно пов'язано з персоналом та його компетенціями.

Заслуговує на увагу підхід А. Сооляте, відповідно до якого «бізнес-модель логічно описує, у який спосіб організація створює і поставляє клієнтам цінність, а сама набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [3, с. 710]. Таке трактування сутності терміна «бізнес-модель» зорієнтоване насамперед, на процес формування цінності для споживача та набуття вартості для підприємства. Проте, на наш погляд, це трактування є досить широким, оскільки для кожного окремого підприємства характерний різний набір матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для створення та реалізації цінності.

Ціннісний акцент у трактуванні сутності терміна «бізнес-модель» простежується також у погляді А. Сливоцькі, відповідно до якого «модель бізнесу – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежує свої пропозиції, здійснює розподіл ресурсів, встановлює перелік завдань, які воно зможе виконати власними силами і для яких доведеться залучати зовнішніх фахівців, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Підприємства можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії» [2, с. 410]. Безумовно, процес створення цінності для споживача є індивідуальним і унікальним для кожного суб'єкта господарювання, що, своєю чергою, зале-

жить від рівня знань про елементи бізнесу, їх взаємозв'язки, функції, процеси всередині бізнес-системи. В контексті цього слід погодитися із поглядом Н. Стрекалової, яка стверджує, що «окремі бізнес-елементи та підпроцеси самі по собі не можуть забезпечити досягнення цілей. З системної позиції бізнес-модель – це не просто сума окремих її частин. Кожний її елемент вносить вклад у систему» [4]. Підкреслюючи системність, Л. Аппельгейт характеризує сутність бізнес-моделі підприємства як «структуру ключових взаємозалежних систем бізнесу, які дозволяють створювати та підтримувати конкурентоспроможний бізнес» [10, с. 120].

О.І. Шаталов, розглядаючи сутність бізнес-моделі підприємства, визначає, що «бізнес-модель являє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що формують спосіб ведення бізнесу фірмою, який визначає, як відбувається створення і присвоєння фірмою цінності в рамках мережі створення цінності» [7, с. 25]. Науковець зазначає, що «стратегічні рішення відображають вибрані характеристики кожної компоненти бізнес-моделі. Всі вони є взаємопов'язаними. Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти або послуги пропонує підприємство, на яку цільову аудиторію орієнтовані продукти або послуги, з ким підприємство взаємодіє для їх створення і з якими фінансовими наслідками це відбувається. Таким чином, спосіб ведення бізнесу розкриває процеси створення і присвоєння цінності – дві основні функції діяльності підприємства» [7, с. 31]. Аналогічної думки дотримується група зарубіжних учених [15], які характеризують бізнес-модель підприємства як «сукупність основних бізнес-рішень та компромісів для отримання цільового прибутку». Ці рішення та компроміси, відповідно погляду вчених, можна розділити на чотири групи: джерела доходів, вартість драйверів, розмір інвестицій, критичні фактори. В означеному аспекті слід підтримати погляд А. Остельвальдера, який зазначає, що «бізнес-модель – це концептуальний інструмент, який включає в себе набір елементів

і їх взаємозв'язків та дозволяє відобразити логіку того, яким чином підприємство заробляє 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» [1, с. 273]. На відміну від інших представників ціннісного підходу, науковцем акцентується увага на переліку партнерів підприємства та критичних домінантах, які дозволяють підприємству отримувати стійкі доходи.

Слід зазначити, що в науковій літературі «бізнес-модель» підприємства розглядається як певний шаблон для налаштування різних елементів всередині підприємства [26, с. 741]. Такими організаційними елементами можуть бути: ціннісна пропозиція, вхідні та вихідні потоки ресурсів, масштаб діяльності (вертикальний і горизонтальний), географічне охоплення ринків, споживачі, способи організації діяльності тощо [27, с. 23]. Згідно з цим підходом бізнес-модель підприємства являє собою інструмент організаційного дизайну. При цьому головна ідея бізнес-моделі полягає у висвітленні того, як підприємство організує діяльність навколо певної технології і яким чином досягає цільових орієнтирів діяльності.

Фокусування уваги на організаційному аспекті створення цінності відмічається у визначенні сутності терміна «бізнес-модель підприємства» вченими О. Петровік і К. Кітл. Відповідно до погляду вчених, «бізнес-модель надає сенс різним бізнес-процесам підприємства, які, своєю чергою, визначають необхідні інформаційні та комунікаційні системи, при цьому всі три рівня пов'язані один з одним. Це означає, що зміни на більш високому рівні завжди призводять до змін на нижчому рівні і що бізнес-модель сама по собі може бути успішною лише при збігу нижніх рівнів [21]. Розгляд сутності бізнес-моделі через призму бізнес-процесів підприємства допомагає зрозуміти логіку побудови функціонування бізнесу,

його архітектуру, що відображає стратегічні рішення. Проте такий підхід до розуміння сутності бізнес-моделі призводить до отождоження термінів «бізнес-модель підприємства» та «модель бізнес-процесу» вченими, які пропонують описувати бізнес-модель за допомогою діаграм діяльності, складених на універсальній мові моделювання (UML), або мереж Петрі [54]. Характеризуючи сутність поняття «бізнес-модель підприємства», вчені Я. Горжийн та Г. Аккерманс зазначають, що «бізнес-модель говорить нам не про процеси, а про обмін «цінністю» між учасниками бізнес-процесів» [14]. На наш погляд, характеристика «бізнес-моделі підприємства» лише з позицій обміну «цінністю» між учасниками бізнес-процесів залишає поза увагою систему дій та взаємовідносин між постачальниками, партнерами клієнтами та іншими стейкхолдерами і характеризує сутність бізнес-моделі підприємства. Розуміння сутності бізнес-моделі як комплексної бізнес-системи дає можливість вивчити її структуру, взаємозв'язки між структурними елементами, а також те, яким чином ця система буде взаємодіяти з реальним світом.

Зупиняючись на різних точках зору відносно визначення сутності терміна «бізнес-модель» підприємства, слід відмітити погляд вітчизняного вченого А. Чухрай, відповідно до якого: «бізнес-модель підприємства – це управлінська концепція щодо створення цінності для клієнтів та суспільства, а також примноження вартості підприємства на основі існуючих ключових компетенцій та вибраного стратегічного набору задля досягнення поставлених цілей» [6, с. 97]. Ми повністю підтримуємо погляд науковця щодо акцентування уваги на ключових компетенціях, які дозволяють підприємству сформулювати власний механізм «захисту» від конкурентів.

Заслуговує на увагу погляд колективу зарубіжних вчених Дж. Рисс та Р. Робінсона, які надають таке визначення сутності терміна «бізнес-модель» підприємства: бізнес-модель – це управлінська концепція щодо системної взаємодії сукупності стратегій з метою здобуття підприємством кон-

курентних переваг і досягнення поставлених цілей [23, с. 7]. Проте такий підхід до визначення сутності терміна «бізнес-модель» підприємства зводить його до стратегії, що, на наш погляд, є помилковим. Оскільки, як пояснює Дж. Магретта «бізнес-модель описує те, як частини бізнесу відповідають один одному і складаються в єдину систему. На відміну від стратегії бізнес-модель не включає в себе інформацію про результативність і конкуренцію» [18, с. 87]. Стратегія більшою мірою концентрується на позиціонуванні підприємства та його продукції як відмінної від конкурентів, а бізнес-модель описує логіку формування цінності та ефективну координацію бізнес-ресурсів [1, с. 14]. На відміну від цього, бізнес-процеси детально описують процеси створення цінності [14]. У цьому аспекті бізнес-модель виступає як «посередник» між стратегією та бізнес-процесами [20, с. 8] та включає інформацію, корисну для реалізації стратегічних цілей, виконання завдань і функцій (рис. 1). [8, с. 362].



**Рис. 1. Трансформаційний зв'язок бізнес-моделі, бізнес-процесів та стратегії підприємства**

*Джерело: складено авторами на основі [1; 8; 14; 18; 20]*

Зворотний вплив бізнес-процесів на бізнес-модель підприємства розглядається в роботі [12, с. 8]. При цьому, як зазначають Т. Гесс, П. Лоос та П. Буксман, особливості взаємодії між бізнес-процесами та бізнес-моделлю ставлять у фокус уваги відповідні вимоги до інформаційних систем [16, с. 369]. При цьому формування бізнес-моделі підприємства здійснюється на основі співвідношення та

співставлення всіх факторів, які пов'язані із діяльністю бізнес-процесів. Отже, бізнес-модель підприємства передає значення основних бізнес-процесів, пояснюючи при цьому особливості та порядок їх виконання.

Відповідно до такого підходу бізнес-модель підприємства має вирішальне значення у забезпеченні гармонізації стратегії, бізнес-процесів та інформаційних систем. Ураховуючи, що у сьогоднішній цифровій економіці бізнес-моделі підприємств значно піддаються зовнішньому тиску, з метою забезпечення відповідності комплексу невизначеності та швидкості змін зовнішнього середовища вони повинні постійно переглядатися.

Проведений аналіз інваріантних трактувань сутності терміна «бізнес-модель підприємства» дозволив визначити, що на різних етапах в поняття «бізнес-модель» включали такі різні економічні фактори, як: способи створення вартості, фактори регуляції галузі, нові форми і моделі доходу, а також складні міжфірмові відносини. Зважаючи на це, набір характеристик, які становлять зміст терміна «бізнес-модель підприємства», може бути доволі широким (рис. 2).

Наявні визначення сутності терміна «бізнес-модель підприємства» зводяться до різних аспектів процесу створення та присвоєння цінності. Так, у роботі [7, с. 34]

науковець більшою мірою концентрується на процесі створення цінності, визначаючи бізнес-модель як «опис, який пояснює, як підприємство працює», і фокусує увагу на розумінні сутності цього процесу. Відповідно до погляду іншої групи вчених [1; 3], бізнес-модель більшою мірою пов'язана з питаннями присвоєння цінностей, а тому увага акцентується на способах отримання доходу та отримання прибутку. Заслугує на увагу погляд вчених, відповідно якого бізнес-модель включає як процес створення, так і процес присвоєння цінностей [1]. При цьому, як підкреслює О. Шаталов, «головним завданням підприємства є збереження цінності, оскільки по мірі її зниження (залежно від етапу життєвого циклу бізнес-моделі) відбувається міграція цінності, відповідно до якої цінність починає мігрувати від застарілих моделей бізнесу до нових, які можуть найкращим чином задовольняти найбільш актуальні потреби клієнтів» [7, с. 31]. У цьому аспекті підкреслюється необхідність підтримки інноваційної активності діючих бізнес-моделей підприємств та інноваційного оновлення цінностей. Таким чином, цінність, яка знаходиться у центрі уваги бізнес-моделі підприємства нерозривно пов'язана з процесом її створення, доставки до клієнта й формування прибутку підприємства.



Рис. 2. Набір ключових характеристик, які визначають зміст терміна «бізнес-модель підприємства»

Грунтуючись на результатах проведеного критичного аналізу трактувань терміна «бізнес-модель» підприємства, правомірним є виділення основних підходів, які простежуються у визначеннях дослідників (рис. 3). Існування альтернативних підходів до визначення сутності поняття «бізнес-модель підприємства» свідчить про відсутність в економічній літературі загальноприйнятого визначення терміна «бізнес-модель підприємства». Ідентифіковані в межах кожного з виділених підходів (економічного, стратегічного, ціннісного, системного, структурного, організаційного, процесного, результативного, компонентного та компетентнісного) ключові характеристики акцентують увагу на комплексності досліджуваного терміна. Під час визначення сутності терміна «бізнес-модель підприємства» науковцями акцентується увага на декількох

характеристиках (наприклад, цінності та компетенція, цінності та прибутку, інші конфігурації характеристик).

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного дослідження, слід зазначити, що сутність терміна «бізнес-модель підприємства» слід розкривати з позицій інтегрованого підходу, відповідно до якого в авторському розумінні «бізнес-модель підприємства – це комбінація критичних елементів «логіки» створення, присвоєння та утримання цінності, залучення та передачі вартості відповідно до ключових процесів (виробництво, реалізація та організація споживання), а також способів їх організації в мережі зацікавлених сторін, які спрямовані на генерування нових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.



Рис. 3. Основні наукові підходи до визначення сутності терміна «бізнес-модель підприємства»

Джерело: запропоновано авторами



Результати проведеного дослідження дають змогу зробити висновок, що наявні підходи до трактування сутності терміна «бізнес-модель підприємства» здебільшого ґрунтуються на загальних аспектах та не враховують специфічних галузевих особливостей. Безумовно, бізнес-моделі підприємств мають певні подібні характеристики, подібну структуру, проте для бізнес-моделей підприємств окремих галузей економіки характерні певні особливості. Як зазначає А. Остервальдер, «кожній бізнес-моделі притаманний свій

стиль» [51, с. 120]. Основою виділення стилю бізнес-моделі є концепція, яка, відповідно до погляду Г. Чесбро, «необхідна для того, щоб поєднати ідеї і технології з їх економічними результатами» [67, с. 24]. Зважаючи на це, постає необхідність вирішення питання визначення особливостей формування бізнес-моделей на підприємствах ресторанного господарства. У подальших наукових дослідженнях планується вивчити ключові аспекти різних форматів бізнес-моделей підприємств ресторанного господарства.

### Список літератури:

1. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
2. Сливоцки А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 452 с.
3. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник для вузов по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям. Москва: Синергия, 2012. 816 с.
4. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. *Проблемы современной экономики*, 2009, №2 (30). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2627> (дата звернення: 11.08.19).
5. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах. *Актуальні проблеми економіки*, 2007. № 4. С. 3-12.
6. Чухрай А.І. Онтологія поняття «бізнес-модель». *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*, 2012. № 749. С. 94-103.
7. Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания). *Вестник СПбГУ*, 2010. Вып. 2. Сер. 8. С. 24-50.
8. Al-Debei M., & Avison D. Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 2010. № 19, P. 359-376.
9. Amit R., Zott C. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, Issue 4. P. 1019-1042.
10. Applegate L.M. E-business Models: Making sense of the Internet business landscape. *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. G. Dickson, W. Gary and G. DeSanctis. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2000. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15535>.
11. Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, et al. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 1957, №5 (4), P. 469-503.
12. Bonakdar A, Weiblen T, Di Valentin C, et al. Transformative Influence of Business Processes on the Business Model: Classifying the State of the Practice in the Software Industry. *HICSS*, 2013. P. 1-10.
13. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 2010. Vol. 43. P. 354-363.
14. Gorgijn J., Akkermans H. Business Modelling is not Process Modelling. *International Conference on Conceptual Modeling, Salt Lake City, USA*, 2000. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.43.4762&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 15.07.2019).
15. Hamermesh, R.G., Marshall, P.W., & Pirmohamed, T. Note on business model analysis for the entrepreneur. *Harvard Business School Background, Note 802-048*, 2002. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=28775>.

16. Hess T, Loos P, Buxmann P, et al. ICT Providers: A Relevant Topic for Business and Information Systems Engineering? *Business & Information Systems Engineering*, 2012. №4. P. 367-373. doi: 10.1007/s12599-012-0235-3.
17. Jones G.M. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. *Accounting Review*, 1960. № 35(4). P. 619-626.
18. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 2002. № 80 (5). P. 86-92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (дата звернення 20.07.2019).
19. Mizik N., Jacobson R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 2003. №67 (January). P. 63-76.
20. Pateli A., Giaglis G. A framework for understanding and analysing e-business models. *In Proceedings 16th Bled eCommerce Conference*, 2003. P. 1-22.
21. Petrovic, O., Kittl, C. and Teskten, R.D. Developing Business Models for E-Business. *International Conference on Electronic Commerce, Vienna, 31 October-4 November 2001*. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 10.08.2019).
22. Rappa M. The Utility Business Model and the Future of Computing Service. *IBM Journal*, 2004. № 43. P. 32-42
23. Rearece J., Robison R. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Ninth Edition. Macgraw-Hill, Irwin, 2005. 14 p.
14. Santos F. M. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 2012. Vol. 111. P. 335-51.
25. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models. *Business Horizons*, 2005. № 48 (3). P. 199-207.
26. Winter S.G. Szulanski G. Replication as Strategy. *Organization Science*. 2001. Vol. 12. № 6. P. 730-743.
27. Yip G.S. Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 2004. Vol. 15. № 2. P. 17-24.

#### References:

1. Ostel'val'der A. (2011). Postroenie biznes-modeley: nastol'naya kniga stratega i novatora [Building Business Models: A Strategist and Innovator Handbook]. Moskva: Al'pina Publisher, 288 p. (in Russian).
2. Slivotski A. (2006). Migratsiya tsennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra? [Migration of value. What will happen to your business the day after tomorrow?]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 452 p. (in Russian).
3. Soolyatte A. Yu. (2012). Upravlenie proektami v kompanii: metodologiya, tekhnologii, praktika [Project management in the company: methodology, technology, practice]. Moskva: Sinergiya, 816 p. (in Russian).
4. Strekalova N.D. (2009). Biznes-model' kak poleznaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya [Business model as a useful concept of strategic management]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 2(30). Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2627> (accessed: 11.08.19).
5. Tarnavs'ka N.P., Sy'vak R.B. (2007). Cinnisnooriyentovany'j pidxid do upravlinnya lancyugovy'my` procesamy` v novy'x konkurentny`x umovax [Publications before managing the lance processes in new competitive minds]. *Aktual'ni problemy` ekonomiky`*. [Publications before managing the lance processes in new competitive minds], no. 4. pp. 3-12.
6. Chuxraj A.I. (2012). Ontologiya ponyattya «biznes-model'» [The ontology of the concept of «business model»]. *Visn. Nacz. un-tu «L`viv. politexnika»*, no. 749. pp. 94-103.
7. Shatalov A.I. (2010). Vzaimosvyaz' biznes-modeli i rezul'tatov deyatel'nosti firmy (na materialakh rossiyskikh kompaniy otrasli obshchestvennogo pitaniya) [The relationship of the business model and the results of the company (based on materials from Russian companies in the catering industry)]. *Vestnik SPbGU*, Vol. 2 (8), pp. 24-50.
8. Al-Debei M. & Avison D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, no. 19, pp. 359-376.

9. Amit R., Zott C. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37, Issue 4, pp. 1019-1042.
10. Applegate L.M. (2000). E-business Models: Making sense of the Internet business landscape. *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15535> (accessed 11.07.2019).
11. Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, et al. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, no. 5 (4), pp. 469-503.
12. Bonakdar A, Weiblen T, Di Valentin C, et al. (2013). Transformative Influence of Business Processes on the Business Model: Classifying the State of the Practice in the Software Industry. *HICSS*, pp. 1-10.
13. Chesbrough H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 2010, Vol. 43, pp. 354-363.
14. Gorgijn J., Akkermans H. (2000). Business Modelling is not Process Modelling. *International Conference on Conceptual Modeling, Salt Lake City, USA*, Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.43.4762&rep=rep1&type=pdf> (accessed 15.07.2019).
15. Hamermesh R.G., Marshall P.W. & Pirmohamed T. (2002). Note on business model analysis for the entrepreneur. *Harvard Business School Background, Note 802-048*. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=28775> (accessed 25.07.2019).
16. Hess T., Loos P., Buxmann P., et al. (2012). ICT Providers: A Relevant Topic for Business and Information Systems Engineering? *Business & Information Systems Engineering*, no. 4, pp. 367-373. doi: 10.1007/s12599-012-0235-3.
17. Jones G.M. (1960). Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. *Accounting Review*, no. 35(4), pp. 619-626.
18. Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, no. 80(5), pp. 86-92. Available at: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (accessed 20.07.2019).
19. Mizik N., Jacobson R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, no. 67 (January), pp. 63-76.
20. Pateli A., Giaglis G. (2003). A framework for understanding and analysing e-business models. *In Proceedings 16th Bled eCommerce Conference*, pp. 1-22.
21. Petrovic O., Kittl C. & Teskten R. (2001). Developing Business Models for E-Business. *International Conference on Electronic Commerce, Vienna, 31 October-4*. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf> (accessed 10.08.2019).
22. Rappa M. (2004). The Utility Business Model and the Future of Computing Service. *IBM Journal*, no. 43, pp. 32-42
23. Rearce J., Robison R. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Ninth Edition. Macgraw-Hill, Irwin, 14 p.
24. Santos F.M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, pp. 335-351.
25. Shafer S., Smith H. & Linder J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, no. 48 (3), pp. 199-207.
26. Winter S.G., Szulanski G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, Vol. 12. no. 6, pp. 730-743.
27. Yip G.S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, Vol. 15. no. 2, pp. 17-24.