

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65>

УДК 005.336.6:659.127.3

*А. В. Стадник,
магістрант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2122-7148>

*Л. П. Артеменко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8585-0252>

*Л. П. Шендерівська,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3104-9803>

БЕНЧМАРКІНГ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Stadnyk,
Master's student of the Department of Management Enterprises,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
L. Artemenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Enterprises, National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
L. Shenderivska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Enterprises, National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

BENCHMARK BUSINESS MODELS IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Наукова стаття присвячена аналізу бенчмаркінгу бізнес-моделей та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Автори дослідили різноманітні підходи до розробки та оцінки бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до ринкових умов і підвищувати свою ефективність. У статті розглядаються основні параметри бізнес-моделей, такі як пропозиція, сегменти клієнтів, канали збуту, взаємодія з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат. Наведені приклади бізнес-моделей провідних компаній, таких як Amazon, Apple та Netflix, що демонструють різні підходи до створення цінності для клієнтів та досягнення конкурентних переваг, проведено порівняння унікальних особливостей бізнес-моделей. Розроблено бізнес-модель, яка спрямована на надання технологічних рішень для малого та середнього бізнесу, забезпечуючи високу якість послуг та підтримку клієнтів.

Метою дослідження є пошук ефективних бізнес-моделей для управління формуванням конкурентних переваг та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Автори акцентують увагу на необхідності впровадження бізнес-моделей, які дозволяють компаніям адаптуватися до змін на ринку, задовольняти потреби споживачів, встановлювати нові стандарти та цілі. Розглянуті в статті приклади показують, як використання різних елементів бізнес-моделей може призвести до підвищення якості продукції, продуктивності і ефективності бізнес-процесів, а також до інноваційних рішень, що сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства. Виділено ключові моменти, які були використані для розробки власної бізнес-моделі: забезпечення унікальної та інноваційної пропозиції, що задовольняє конкретні потреби клієнтів; визначення та фокусування на конкретних сегментах клієнтів, які мають найбільший потенціал; використання багатоканального підходу для досягнення широкої аудиторії; підтримка тісного зв'язку з клієнтами через персоналізовані послуги та програми лояльності; диверсифікація джерел доходів для забезпечення стабільного розвитку; інвестування в ключові ресурси, такі як технології, команда та стратегічні партнерства.

The scientific article is dedicated to the analysis of benchmarking business models and their impact on the competitiveness of enterprises. The authors examined various approaches to the development and evaluation of business models, which enable enterprises to adapt more effectively to market conditions and enhance their efficiency. The article discusses the main parameters of business models, such as value proposition, customer segments, distribution channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, and cost structure. Examples of business models from leading companies like Amazon, Apple, and Netflix demonstrate different approaches to creating customer value and achieving competitive advantages, a comparison of the unique features of business models has been made. A business model has been developed, which is aimed at providing technological solutions for small and medium-sized businesses, providing high quality services and customer support.

The aim of the study is to find effective business models for managing the formation of competitive advantages and increasing the overall competitiveness of the enterprise. The authors emphasize the need to implement business models that allow companies to adapt to market changes, meet consumer needs, and set new standards and goals. The examples provided in the article show how the use of different elements of business models can lead to improved product quality, productivity, and business process efficiency, as well as innovative solutions that contribute to the growth of the enterprise's competitiveness. The key points that were used to develop one's own business model are highlighted: providing a unique and innovative offer that meets the specific needs of customers; identifying and focusing on specific customer segments that have the greatest potential; using a multi-channel approach to reach a wide audience; maintaining close contact with customers through personalized services and loyalty programs; diversification of income sources to ensure stable development; investing in key resources such as technology, team and strategic partnerships.

Ключові слова: бенчмаркінг, бізнес-моделі, параметри бізнес-моделей, порівняння бізнес-моделей, конкурентоспроможність.

Keywords: benchmarking, business models, business model parameters, business model comparison, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах української економіки є потреба в збільшенні ефективності роботи підприємств. Такі фактори, як зростання цін на сировину та матеріали, збільшення вартості енергоносіїв та палива, інфляція, волатильність валютного курсу, воєнні дії та зниження платоспроможності населення мають значний вплив на роботу компаній. Застосування різноманітних методів, таких як бенчмаркінг, може сприяти підвищенню ефективності не лише у маркетингу та маркетингових дослідженнях, а й у загальній діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Термін «бенчмаркінг» походить з англійської мови і вперше був застосований у 1979 році компанією «Xerox» в рамках проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», щоб аналізувати витрати та якість своєї продукції у порівнянні з японськими аналогами. Проєкт виявився успішним для компанії та привернув увагу таких гігантів, як HP, GM, Dupont, Motorola та інших [5]. У традиційному розумінні, бенчмаркінг - це методика оцінювання стратегій та цілей діяльності організації у порівнянні з лідерами ринку, що дозволяє оцінити власне становище у галузі. Бенчмаркінг являє собою систематизований підхід до ідентифікації, розуміння і вдосконалення кращих продуктів, послуг, дизайнів, обладнання, процесів і практик з метою покращення ефективності організації [4].

За словами зарубіжного дослідника Р.К. Донована, бенчмаркінг є добре структурованим, динамічним, стратегічним і тактичним процесом прийняття рішень, спрямованим на поліпшення роботи підприємства з урахуванням даних про конкурентів та власних результатів [2]. Бенчмаркінг дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, адаптувати його до змін на

ринку, краще задовольняти споживчі запити за якістю, ціною та асортиментом товарів і послуг, встановлюючи нові стандарти та цілі. Завдяки цьому підвищується якість продукції, продуктивність і ефективність бізнес-процесів, формуються інноваційні ідеї, що сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність питання розробки і впровадження бізнес-моделей спонукає до детального аналізу поняття «бізнес-модель», адже глибоке розуміння цього терміну є критично важливим для осмислення його значення та ролі у стратегічному управлінні. Незважаючи на широке вживання терміну в сучасній економічній літературі, існують суттєві відмінності у його тлумаченнях. У статті Л. Артеменко описує бізнес-модель як метод управління ефективністю різних сфер діяльності підприємства (виробництва, збуту, фінансів, логістики, кадрової політики тощо), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі або інших галузей. Цей аналіз полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів, а також впровадженні найкращих досягнень у свою діяльність [10-11]. А. Сливоцький вважає, що модель бізнесу описує процес, яким компанія обирає споживача, розробляє свою пропозицію, розподіляє ресурси, виходить на ринок, створює цінність для клієнта та заробляє прибуток [1]. Р. Аміт та К. Зотт розглядають бізнес-модель як опис змісту, структури і керування операціями, які забезпечують створення цінності через використання доступних бізнес-можливостей [3]. За словами Д. Тіса, бізнес-модель визначає логіку, дані та інші елементи, які підтримують створення цінності для клієнта, а також життєздатну структуру доходів і витрат для підприємства, які разом формують цю цінність [6].

Формулювання цілей статті (постановка завдань). Метою дослідження є пошук ефективних бізнес-моделей для управління формуванні конкурентних переваг та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. З вивчення наукових робіт у сфері бізнес-моделювання випливає, що існує декілька класифікаційних методів

для розробки бізнес-моделей підприємств. Залежно від етапу життєвого циклу підприємства, встановлюються специфічні цілі його діяльності, що впливають на вибір певного типу бізнес-моделі. Наприклад, на ранніх стадіях розвитку, підприємство може зосередитися на оптимальному використанні ресурсів, що призводить до формування ресурсної бізнес-моделі. Результати досліджень також вказують на існування різних видів бізнес-моделей, визначених залежно від стратегічних цілей компанії [5].

Для аналізу та порівняння різних бізнес-моделей можна виокремити основні параметри наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. Параметри основних бізнес-моделей

Параметр	Бізнес-модель 1	Бізнес-модель 2	Бізнес-модель 3
Пропозиція	Унікальний продукт	Стандартні послуги	Преміум клас
Сегменти клієнтів	Молодь	Корпоративні клієнти	Пенсіонери
Канали збуту	Інтернет-магазин	Офлайн магазини	Оптові продажі
Взаємодія з клієнтами	Онлайн підтримка	Особисті зустрічі	Через дистриб'юторів
Джерела доходів	Продаж товарів	Підписки	Ліцензування
Ключові ресурси	Технології	Людські ресурси	Бренд і репутація
Ключові види діяльності	Розробка ПЗ	Надання консультацій	Виробництво
Ключові партнери	Постачальники сировини	Маркетингові підприємства	Інші виробники
Структура витрат	Розробка	Реклама	Виробництво

Джерело: Розроблено чи адаптовано авторами на основі [1-3, 6-9, 10-11]

Аналізуючи таблицю 1, можна побачити як кожна модель створює цінність, залучає клієнтів та генерує доходи. Важливі параметри для порівняння включають пропозицію, сегменти клієнтів, канали збуту, взаємодію з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, та структуру витрат.

Пропозиція може змінюватися від унікальних продуктів до стандартних або преміум послуг. Сегменти клієнтів охоплюють різні групи, такі як молодь, корпоративні клієнти або пенсіонери. Канали збуту включають онлайн платформи, фізичні магазини або оптові продажі.

Взаємодія з клієнтами може бути онлайн, через особисті зустрічі, або через дистриб'юторів.

Джерела доходів змінюються від прямих продажів до підписок. Ключові ресурси включають технології, людські ресурси або бренди. Основні види діяльності можуть бути розробка програмного забезпечення, надання консультацій, або виробництво. Ключові партнери охоплюють постачальників сировини, маркетингові агенції або інші виробники [2]. Структура витрат може концентруватися на розробці, рекламі або виробничих процесах.

Перехід до ринкових умов виокремив якість, ціну та швидкість як три ключові фактори успіху бізнесу, що вимагає нових управлінських методів у методологічному та технічному аспектах для здобуття конкурентних переваг в якості продукції, оптимізації витрат та покращенні бізнес-процесів. Сучасний бізнес вимагає переорієнтації на нову бізнес-модель, засновану на підході «від клієнта», де товари виробляються на основі індивідуальних замовлень клієнтів. Така модель надає ряд переваг, у тому числі відсутність проблем із збутом товарів, оскільки виробництво націлене на потреби клієнта і ринку, знижуючи витрати, пов'язані з перевиробництвом та зберіганням, та забезпечуючи більш точне задоволення запитів клієнтів.

Використання бізнес-моделі «орієнтованої на клієнта» можливе лише у випадку, якщо виробництво може гнучко реагувати на змінні потреби споживачів, що впливає з появи нових тенденцій в індустрії та нових технологій. Форма подання бізнес-моделі і рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятою точкою зору. При визначенні бізнес-моделі набір ознак, що визначають її зміст, може бути досить широким. Зазвичай бізнес-модель формується з метою поліпшення процесу управління, коли керівництво розуміє, що підприємство має перейти на новий рівень.

Відомий вчений Н. Chesbrough у класифікації бізнес-моделей використовував два параметри, за якими, на його думку, відрізняються бізнес-моделі: масштаб інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі,

і ступінь відкритості бізнес-моделі [3]. Класифікація бізнес-моделей Н. Chesbrough включає шість видів бізнес-моделей, представлених в таблиці 2.

Таблиця 2. Класифікація бізнес-моделей

Назва	Приклад
Початкові технологічні підприємства	Підприємства, які просувають якусь технологію
Підприємства, що працюють в діючих галузях	Провідні фінансові підприємства Intel, Wal-Mart, Dell*
Недиференційована	Сімейні ресторани
Диференційована	Роздрібні мережі
Сегментована	Телекомунікаційні компанії
Зовні орієнтована	Експортно-орієнтовані компанії
Інтегрована з інноваційним процесом	Фармацевтичні компанії
Адаптивна	Консалтингові фірми

Джерело: Розроблено чи адаптовано автором на основі [1-4, 6, 10-11]

Різноманітність бізнес-моделей визначається не лише різними сферами діяльності підприємств, але й їхнім стратегічним спрямуванням та специфікою ринку. Визначення відповідної бізнес-моделі є ключовим етапом для успішного функціонування компанії, оскільки вона визначає, яким чином підприємство отримує прибуток та створює цінність для своїх клієнтів. Розуміння особливостей різних типів бізнес-моделей дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечує конкурентні переваги.

Amazon – це глобальна компанія, яка займається електронною комерцією, хмарними обчисленнями, цифровим потоковим мовленням та штучним інтелектом. Вона відома своєю масштабною онлайн-платформою, яка продає все від книг до електроніки [4]. Apple – провідна технологічна компанія, що займається розробкою та продажем електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів. Вона відома своїми інноваційними продуктами, такими як iPhone, iPad, Mac та Apple Watch [7]. Netflix – провідна платформа для потокового мовлення, яка пропонує широкий вибір фільмів, серіалів та документальних програм [9]. Вона працює за підписковою моделлю і доступна в багатьох країнах світу.

Проведемо дослідження використання бізнес-моделей досліджуваних компаній у таблиці 3.

Таблиця 3. Порівняння бізнес-моделей провідних компаній

Основні елементи	Amazon	Apple	Netflix
Ціннісна пропозиція	Широкий асортимент товарів, швидка доставка, зручність покупок онлайн	Інноваційні продукти, екосистема пристроїв та сервісів	Широкий вибір контенту, зручний доступ до стрімінгових сервісів
Цільові сегменти	Інтернет-покупці, підприємства, користувачі хмарних послуг	Споживачі електроніки, професіонали в творчих індустріях, корпоративні клієнти	Споживачі контенту, родини, індивідуальні користувачі
Канали продажу	Веб-сайт, мобільний додаток, фізичні магазини (Amazon Go)	Фірмові магазини, інтернет-магазин, партнери-ритейлери	Веб-сайт, мобільний додаток, смарт-телевізори, пристрої потокового медіа
Відносини з клієнтами	Підтримка клієнтів, програма лояльності Amazon Prime	Підтримка клієнтів, AppleCare, програма лояльності	Підтримка клієнтів, персоналізовані рекомендації
Джерела доходів	Продаж товарів, підписка на Amazon Prime, Amazon Web Services (AWS)	Продаж пристроїв, сервісні підписки (Apple Music, iCloud, Apple TV+)	Підписка на стрімінгові послуги
Ключові ресурси	Логістична інфраструктура, технологічні платформи, дані клієнтів	Дизайн та інновації, бренд, ланцюг поставок, патенти	Контент, технологічна платформа, дані клієнтів
Ключові діяльності	Управління ланцюгом поставок, розробка технологій, маркетинг	Розробка продуктів, маркетинг, управління ланцюгом поставок	Виробництво та ліцензування контенту, розробка технологій, маркетинг
Ключові партнери	Постачальники, логістичні компанії, розробники контенту	Постачальники комплектуючих, розробники програмного забезпечення, оператори зв'язку	Виробники контенту, інтернет-провайдери, виробники пристроїв
Витрати	Логістика, технології, маркетинг, операційні витрати	Дослідження та розробка, маркетинг, виробництво, логістика	Виробництво контенту, ліцензування, маркетинг, операційні витрати

Джерело: Розроблено чи адаптовано автором на основі

[5-8, 10-11]

Аналізуючи таблицю 3 можна побачити, як різні компанії з різними продуктами та ринками можуть використовувати схожі елементи бізнес-моделей для досягнення успіху на ринку. Ключові елементи бізнес-моделей досліджуваних компаній мають свої унікальні особливості, але також демонструють певні загальні риси, що можуть бути корисними для створення власної бізнес-моделі.

Пропозиція Amazon демонструє широкий асортимент товарів, швидку доставку та зручності покупок онлайн, що приваблює широкий спектр клієнтів. Apple пропонує інноваційні продукти з інтегрованою екосистемою пристроїв та сервісів, що створює високу лояльність клієнтів. Netflix забезпечує доступ до великої бібліотеки цифрового контенту, що легко доступна з різних пристроїв. Цільові сегменти Amazon націлені на інтернет-покупців, підприємства та користувачів хмарних послуг. Apple фокусується на споживачах електроніки, спеціалістів в творчих індустріях та корпоративних клієнтах. Netflix орієнтована на споживачів контенту, включаючи сімейних та індивідуальних користувачів.

Канали продажу Amazon зосереджені на веб-сайті, мобільному додатку і офлайн магазини - Amazon Go. Apple має фірмові магазини, інтернет-магазин та партнерські відносини. Netflix працює через веб-сайт, мобільний додаток, смарт-телевізори та інші пристрої медіа. Відносини з клієнтами у Amazon підтримуються через програми лояльності, такі як Amazon Prime, та надання якісної підтримки. Apple забезпечує підтримку через AppleCare та різні програми лояльності. Netflix пропонує персоналізовані рекомендації та підтримку клієнтів.

Джерела доходів Amazon засновані на продажі товарів, підписки на Amazon Prime та хмарні послуги AWS. Основні доходи Apple надходять від продажу пристроїв і сервісних підписок, таких як Apple Music, iCloud та Apple TV+. Netflix отримує основний дохід від підписок на свої послуги. Основні ресурси Amazon включають потужну логістичну інфраструктуру та технологічні платформи. Apple відома своєю інноваційною екосистемою,

брендом та патентами. Netflix володіє великим обсягом контенту та технологічною платформою для стрімінгу.

Основна діяльність Amazon заснована на управлінні ланцюгом поставок, розробку технологій та маркетинг. Apple займається розробкою продуктів, маркетингом та управлінням ланцюгом поставок. Netflix зосереджена на виробництві та ліцензуванні контенту, розробці технологій та маркетингу. Основними партнерами Amazon є постачальники, логістичні компанії та розробники. Apple має партнерства з постачальниками комплектуючих, розробниками програмного забезпечення та операторами зв'язку. Netflix працює з виробниками контенту, інтернет-провайдерами та виробниками пристроїв. Основні витрати Amazon зосереджені на логістиці, технології, маркетингу та операційні витрати. Apple витрачає значні кошти на дослідження та розробку, маркетинг, виробництво та логістику. Основні витрати Netflix пов'язані з виробництвом та ліцензуванням контенту, маркетингом та операційними витратами.

Отже, успішні компанії вміють створювати унікальну ціннісну пропозицію, яка задовольняє конкретні потреби клієнтів, такі як зручність покупок у Amazon, інноваційність продуктів у Apple та широкий вибір контенту у Netflix. Диверсифікація джерел доходів також є важливим фактором успіху, як це демонструє Amazon зі своїми підписками на Prime та хмарними послугами AWS.

Інвестування в технології є критичним для успіху. Apple створила потужну екосистему пристроїв та сервісів, а Netflix розробила передову стрімінгову платформу. Підтримка тісного зв'язку з клієнтами через підтримку, програми лояльності та персоналізацію послуг є ключовим для збереження клієнтської бази. Створення та підтримка стратегічних партнерств з постачальниками, розробниками та іншими компаніями допомагає розширити можливості та посилити конкурентні переваги. Наприклад, Amazon співпрацює з постачальниками та логістичними компаніями, Apple з постачальниками комплектуючих та розробниками

програмного забезпечення, а Netflix з виробниками контенту та інтернет-провайдерами.

Отже, при розробці бізнес-моделі для ІТ-компаній було проаналізовано практики провідних компаній, Amazon, Apple та Netflix. Компанії продемонстрували успішність своїх бізнес-моделей, які включають інноваційні ціннісні пропозиції, стратегічне використання каналів продажу, підтримку клієнтів та інші ключові елементи. Використовуючи ці приклади, розроблено бізнес-модель, яка спрямована на надання технологічних рішень для малого та середнього бізнесу, забезпечуючи високу якість послуг та підтримку клієнтів.

Таблиця 4. Створення бізнес-моделі

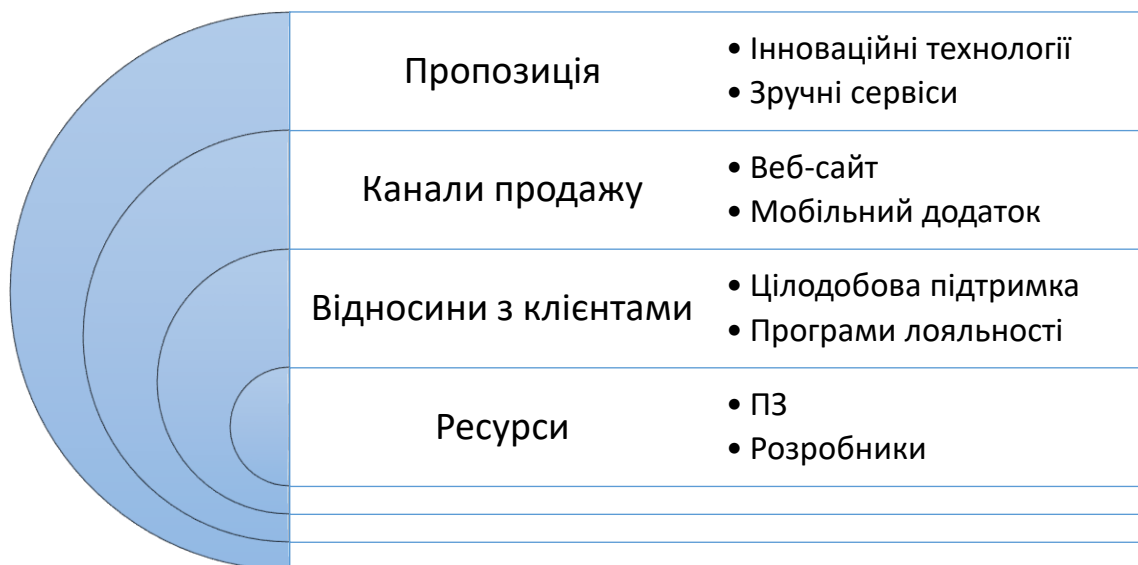
Елемент бізнес-моделі	Опис
Ціннісна пропозиція	Інноваційні технологічні рішення для малого та середнього бізнесу (МСБ), надійні та зручні сервіси з підтримкою клієнтів.
Цільові сегменти	Малі та середні підприємства, стартапи, які потребують доступних та ефективних ІТ-рішень.
Канали продажу	Веб-сайт, мобільний додаток, роздрібні точки продажу, партнерські мережі.
Відносини з клієнтами	Цілодобова підтримка клієнтів через чат, телефон та email, програма лояльності, персоналізовані рекомендації та послуги.
Джерела доходів	Продаж програмного забезпечення та обладнання, підписка на преміум-сервіси та розширені функції, технічне обслуговування, навчання, консалтинг.
Ключові ресурси	Власні програмні платформи та інноваційні рішення, команда розробників, маркетологів та фахівців з підтримки клієнтів, стратегічні альянси з постачальниками технологій та обладнання.
Ключові діяльності	Створення та вдосконалення програмних рішень та обладнання, просування продуктів та послуг, надання якісної підтримки та консалтингових послуг.
Ключові партнери	Постачальники обладнання та компонентів, незалежні розробники програмного забезпечення, консалтингові компанії.
Витрати	Витрати на дослідження та розробку нових продуктів, маркетинг, операційні витрати (оренда, заробітна плата, технічне обслуговування).

Джерело: Розроблено чи адаптовано авторами на основі [5-8, 10-11]

Цільовими сегментами бізнес-ідеї є малі та середні підприємства, які шукають доступні та ефективні ІТ-рішення. Крім того, компанія орієнтується на стартапи, які потребують інноваційних технологій для швидкого зростання. Такий підхід дозволяє охопити широкий спектр клієнтів, які потребують різноманітних технологічних рішень. Для досягнення цільової

аудиторії в бізнес-ідеї використано різні канали продажу, включаючи веб-сайт, мобільний додаток, роздрібні точки продажу та партнерські мережі. Елементом бізнес-ідеї є надання підтримки клієнтів через чат, телефон та email. Програма лояльності допомагає утримувати постійних клієнтів, пропонуючи знижки та бонуси. Персоналізовані рекомендації та послуги на основі аналізу даних підвищують рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність до бренду.

Основними ресурсами є власні програмні платформи та інноваційні рішення, команда розробників, маркетологів та фахівців з підтримки клієнтів. Стратегічні альянси з постачальниками технологій та обладнання також є важливими для успіху компанії, забезпечуючи доступ до необхідних ресурсів та технологій. Основні витрати спрямовані на дослідження та розробку нових продуктів, маркетинг, операційні витрати, такі як оренда, заробітна плата співробітників та технічне обслуговування. Витрати є необхідними для підтримки високої якості послуг та розвитку компанії.



**Рис. 1 Основні елементи нової бізнес-моделі для ІТ-компаній
(Розроблено авторами на основі [3, 10-11])**

Основні доходи надходять від продажу продуктів, підписок та сервісних послуг. Ключові ресурси включають власні технології, команду професіоналів та партнерські відносини з постачальниками та розробниками. Основні витрати спрямовані на розробку, маркетинг та операційну

діяльність. Використовуючи успішні елементи бізнес-моделей Amazon, Apple та Netflix, ExampleTech може забезпечити стабільний ріст і конкурентоспроможність на ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, адаптувати її до змін на ринку, краще задовольняти потреби споживачів і встановлювати нові стандарти. Для розробки ефективної бізнес-моделі було проведено аналіз бізнес-моделей провідних компаній, таких як Amazon, Apple та Netflix. Компанії демонструють успішність своїх методів завдяки інноваційним ціннісним пропозиціям, стратегічному використанню каналів продажу, підтримці клієнтів та диверсифікації джерел доходів.

Amazon пропонує широкий асортимент товарів, швидку доставку та зручність покупок онлайн. Її цільовими сегментами є інтернет-покупці, підприємства та користувачі хмарних послуг. Канали продажу включають веб-сайт, мобільний додаток та фізичні магазини. Підтримка клієнтів здійснюється через програму лояльності Amazon Prime та інші засоби. Основні доходи надходять від продажу товарів, підписок на Amazon Prime та хмарних послуг AWS. Ключові ресурси включають логістичну інфраструктуру та технологічні платформи. Apple відома своїми інноваційними продуктами та екосистемою пристроїв та сервісів. Цільовими сегментами є споживачі електроніки, професіонали в творчих індустріях та корпоративні клієнти. Канали продажу включають фірмові магазини, інтернет-магазин та партнерські ритейлери. Підтримка клієнтів забезпечується через AppleCare та програми лояльності. Основні доходи надходять від продажу пристроїв і сервісних підписок. Ключові ресурси включають дизайн та інновації, бренд та патенти.

Netflix пропонує широкий вибір контенту та зручний доступ до стрімінгових сервісів. Її цільовими сегментами є споживачі контенту, родини та індивідуальні користувачі. Канали продажу включають веб-сайт,

мобільний додаток, смарт-телевізори та інші пристрої потокового медіа. Підтримка клієнтів здійснюється через персоналізовані рекомендації та інші засоби. Основні доходи надходять від підписок на стрімінгові послуги. Ключові ресурси включають контент, технологічну платформу та дані клієнтів.

Проаналізувавши ці бізнес-моделі, можна виділити кілька ключових моментів, які були використані для розробки власної бізнес-моделі:

- забезпечення унікальної та інноваційної пропозиції, що задовольняє конкретні потреби клієнтів;
- визначення та фокусування на конкретних сегментах клієнтів, які мають найбільший потенціал;
- використання багатоканального підходу для досягнення широкої аудиторії; підтримка тісного зв'язку з клієнтами через персоналізовані послуги та програми лояльності;
- диверсифікація джерел доходів для забезпечення стабільного розвитку; інвестування в ключові ресурси, такі як технології, команда та стратегічні партнерства;
- фокус на основних видах діяльності, що сприяють розвитку компанії та задоволенню потреб клієнтів;
- створення та підтримка стратегічних партнерств для розширення можливостей;
- оптимізація витрат для підтримки високої якості послуг та розвитку компанії.

Література

1. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2007. № 1(27). С. 12–15.
2. Donovan, R. K. (2000), *All Around Cure – If I Don't Agree?* Cambridge University. Oklahoma. USA.
3. Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. S. (2002), “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox

Corporation's Technology Spin-Off Companies", *Industrial and Corporate Change*, no. 11(3), pp. 529–555.

4. Stone, B. (2013), *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Little, Brown and Company, New York, USA.

5. Brandt, R.L. (2011), *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com*, Portfolio, New York, USA.

6. Isaacson, W. (2011), *Steve Jobs / Walter Isaacson*, Simon & Schuster, New York, USA.

7. Schlender, B., Tetzeli, R. (2015), *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader*, Crown Business, New York, USA.

8. Randolph, M. (2019), *That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of an Idea*, Little, Brown and Company, New York. USA.

9. Hastings, R. and Meyer, E. (2020), *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, Penguin Press, New York. USA.

10. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №16. С.152-161. URL : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/181840/181718> (дата звернення : 09.11.2024).

11. Артеменко Л. П. Дистанційний курс «Бенчмаркінг європейських бізнес-моделей» для магістрів, що розміщений на платформі дистанційного навчання «Сікорський» затверджений Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського Протокол № 9 від 22.06.2023 р.

References

1. Honcharuk, A.H. (2007), "Benchmarking as a method of managing the efficiency of an enterprise", *Economics: realities of time*, vol. 1(27), pp. 12-15.

2. Donovan, R.K. (2000), *All Around Cure – If I Don't Agree?*, Cambridge University, Oklahoma, USA.

3. Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002), "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11(3), pp. 529-555.
4. Stone, B. (2013), *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Little, Brown and Company, New York, USA.
5. Brandt, R.L. (2011), *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com*, Portfolio, New York, USA.
6. Isaacson, W. (2011), *Steve Jobs / Walter Isaacson*, Simon & Schuster, New York, USA.
7. Schlender, B. and Tetzeli, R. (2015), *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader*, Crown Business, New York, USA.
8. Randolph, M. (2019), *That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of an Idea*, Little, Brown and Company, New York. USA.
9. Hastings, R. and Meyer, E. (2020), *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, Penguin Press, New York, USA.
10. Artemenko, L.P. Pichugina, M.A. and Artemenko, O.T. (2019), "Benchmarking the competitiveness of pharmaceutical enterprises on the European market", *Economic newsletter of NTUU "KPI"*, vol. 16, pp. 152-161, available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/181840/181718> (Accessed 9 September 2024).
11. Artemenko, L.P. (2023), Sikorsky distance learning platform "Distance learning course Benchmarking European Business Models for master's degrees", developed by approved by the Methodical Council of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Protocol no. 9, dated June 22, 2023, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2024 р.