

УДК 658.

Сачинська Л.В., к.е.н.

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто наукові положення, щодо сутності поняття “бізнес - модель”, наведені ключові елементи бізнес-моделі та обґрунтування технології формування бізнес-моделі; наведенні аспекти створення нової цінності, яка базуватиметься на інноваційному розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, елементи бізнес-моделі, стратегія, цінність, "рівняння цінності", інновація.

Sachynska L.

FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS-BUSINESS MODEL

Important features of the modern economic environment have increased competition between domestic and foreign producers; the emergence of new types of risks in business, which are not only economic but also social and political nature; periodic fluctuations in financial markets, changing speed and direction of movement of capital. In such changing conditions is especially important to ensure effective functioning of businesses, proof of which is the increase in the market value of the company, which is made possible by the formation of its competitive business model.

In the article the scientific position about the nature notion of "business - model", are key elements of the business model and technology justify creating a business model; Hover aspects of the new values, which will be based on the innovative development of the enterprise.

Article systematized existing methodological approaches to creating the business model of the company. Discussions on understanding the characteristics of functioning business model "that took place among scientists. A number of studies devoted to the role of the business model to create and increase its value. However, the general understanding of the term" business model "is not formed at this stage methodological approaches Development and analysis of business models are not available, making it difficult to access in practice.

In order to achieve high performance enterprises need move its focus from the sale of products to create high-quality customer service.

The business model that is consistent with reality and permeates all levels of the company will increase its competitiveness and effective organization of internal processes. This, in turn, will improve the situation in the whole industry of strategic importance for the economy of Ukraine.

Keywords: business model, the elements of the business model, strategy, value "value equation" innovation.

Сачинская Л.В.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены научные положения, понятия "бизнес - модель", приведены ключевые элементы бизнес-модели и обоснование технологии формирования бизнес-модели; наведены аспекты создания новой ценности, которая будет базироваться на инновационном развитии предприятия.

Ключевые слова: бизнес-модель, элементы бизнес-модели, стратегия, ценность, "уравнение ценности", инновация.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Важливими ознаками сучасного господарського середовища є загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками; поява нових видів ризиків у підприємницькій діяльності, які мають не лише економічну, а й соціальну та політичну природу; періодичні коливання фінансових ринків, що змінюють швидкість і напрями руху капіталу. В таких мінливих умовах особливо актуальним є забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, підтвердженням якого є збільшення ринкової вартості підприємства, що стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної моделі бізнесу.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Процеси формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень сучасних аспектів управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Вагомий внесок у вивчення проблеми внесли Котельников В., Кравченко Е.С., Сооляттэ А., Мокрицька З.В., Ревуцька Н.В., Челгатонев В.І., Фролова Л.В. Однак, окремі теоретичні і практичні питання досі не отримали комплексного наукового обґрунтування. Зокрема на сьогодні не існує єдиного визначення поняття «бізнес-модель», відсутні підходи, щодо їх формування та аналізу.

Цілі статті. Метою статті є уточнення поняття "бізнес-модель" підприємства; визначення основних елементів та обґрунтування технології формування бізнес-моделі; наведенні

рекомедації щодо формування ефективної бізнес-моделі підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для збереження конкурентоспроможності підприємства його керівництво повинно прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, були ефективними з погляду створення споживчої цінності. Тобто реалізація усіх процесів підприємства має забезпечувати створення товарів (продукції, послуг), які б приваблювали покупців, та мали для них споживчу цінність. Висока ефективність процесів є результатом знаходження найкращих способів їх виконання.

Термін "бізнес-модель" є відносно новим, проте інтерес до нього зростає з кожним роком. Незважаючи на це, серед науковців і практиків існують деякі розбіжності у трактуванні цього поняття. За результатами одного з опитувань з цієї теми 62 учасники дали 54 різних визначення терміна "бізнес-модель".

Найбільші відмінності в трактуванні сутності цього терміна пов'язані з існуванням у менеджменті двох типів керівників - перші основні акценти ставлять на вдосконаленні внутрішніх технологічних процесів, а другі - на підвищенні ефективності усіх процесів, які формують у кінцевого покупця споживчу цінність продукту. Тобто, вони орієнтовані на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, на кінцеві результати бізнесу.

Виходячи із цього більшість визначень терміну "бізнес-модель" можна поділити на дві категорії орієнтовані на:

1. цінність для клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства);
2. процеси та ролі (підхід, спрямований всередину підприємства).

До визначення сутності бізнес - моделі першого підходу можуть бути наступні трактування:

1. Модель бізнесу - це те, як підприємство обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від

цього прибутку. Підприємства можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі.

2. Бізнес-модель - це уявлення про те, як підприємство робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає її компетенції, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для одержання стійких потоків доходу.

3. Бізнес-модель підприємство - це спосіб, який підприємство використовує для створення цінності та отримання прибутку.

Згідно з другим підходом до визначення бізнес-моделі, більшою мірою орієнтованого на внутрішні процеси й ролі, бізнес-модель - це опис підприємства як складної системи з заданою точністю. У бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Форма подання бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятою точкою зору.

З наведених визначень сутності бізнес-моделі можна помітити, що набір ознак, які складають зміст цього терміну, може бути доволі широким. У той же час усі дослідники виділяють ключові елементи бізнес-моделі, які характерні для будь-якого підприємства та визначають її основний зміст[2]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;

- система створення цієї цінності, яка включає постачальників і цілільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;

- активи, які підприємство використовує для створення цінності;

- фінансову модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Отже, бізнес модель - це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для фірми, для акціонерів і партнерів. Цінністю для споживачів можуть бути різні продукти чи послуги. У бізнес-

моделі описується спосіб, яким підприємство диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, з яких споживачі надають перевагу саме цьому підприємстві, а не будь-якому іншому.

Бізнес-модель передбачає проектування інфраструктури, необхідної для просування продукту або послуги на ринок так, щоб це було просто і зручно для покупця, і водночас забезпечувало прибуток для фірми. Важливо правильно побудувати цю інфраструктуру, яка може бути не лише в межах даного підприємства, а й включати співробітництво з іншими фірмами, які тим чи іншим способом доповнюють ланцюжок створення цінності.

Для успіху бізнес-моделі важливо чітко виділити цільових споживачів, для яких важлива саме така цінність товару, яку пропонує підприємство, і технологію роботи з ними, яка охоплює канали постачання товару і управління відносинами із покупцями. Від того, наскільки правильно буде побудовано технологію роботи із споживачами, залежатиме їх лояльність до підприємства та розширення їх кола.

Принципи, покладені в основу побудови бізнес-моделі, мають забезпечувати отримання надприбутку на цільових ринках. Лише тоді можна вважати бізнес-модель успішною. Тому важливо сформулювати ефективну технологію управління фінансами - починаючи від обґрунтування структури витрат, які буде нести фірма, працюючи за обраною бізнес-моделлю, і до виявлення усіх джерел доходів (у вигляді грошових потоків), які будуть формувати загальні доходи.

Бізнес-модель доволі часто ототожнюють із стратегією, помилково підміняючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі. Це викликано тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією. Такий взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою "рівняння цінності", запропонованого М. Levy:

$$V = MS,$$

де V = value (цінність); M = model (бізнес-модель); S = strategy (стратегія).

Із цього рівняння випливає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії та на їх основі розгорнути і реалізувати свою стратегію, спрямовану на

створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб. Тобто, процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу - бізнес-модель описує, як фірма перетворює створену цінність у прибуток, а стратегія фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги. До того ж, проектування бізнес-моделі не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище, в той час як розробка стратегії вимагає усебічного його аналізу для того, щоб зрозуміти, які конкурентні стратегії можуть забезпечити успіх бізнес-моделі.

Бізнес-моделі можуть створюватися для:

- певного продукту або послуги (груші однорідних продуктів/послуг);

- підприємства в цілому;

- групи підприємств або холдингу.

Віднесення бізнесу до певної бізнес-моделі може бути використано для аналітичних цілей, зокрема для:

- оцінки та аналізу ефективності бізнесу підприємства у порівнянні з іншими аналогічними підприємствами;

- оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу підприємства в майбутньому;

- оптимізації бізнесу підприємництва з точки зору стратегії та з точки зору максимізації та утримання цінності, яку воно створює для клієнтів та інших зацікавлених в її бізнесі осіб.

В умовах глобальної кризи багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Підприємства, які використали застарілі бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть із ринку. І навпаки, ряд бізнес-моделей, не актуальних в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компаніям, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість при визначенні нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть спричинити підприємству істотні фінансові збитки — аж до втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі.

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами у вимогах та потребах споживачів, тому розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на достовірних прогнозах стану і кон'юнктури ринку не тільки у найближчій, а й у віддаленій перспективі. При цьому

важливо не лише правильно ідентифікувати потребу, а й правильно оцінити місткість цільового сегмента і свої ресурсні можливості, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів для того, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини із партнерами, знайти способи привернути увагу споживачів, загалом - вибудувати архітектоніку бізнесу, створити певну бізнес-модель.

Необхідно виходити із того, що бізнес-модель - це метод ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню її автором таких ключових аспектів створення нової цінності (інновації) [1]:

- як саме пропонована підприємством споживча цінність (товар, послуга) буде вирішувати проблему покупця і якою буде вартість (ціна) цього рішення для покупця;

- яким може бути сегмент ринку (цільова група) для даної споживчої цінності зважаючи на те, що у різних сегментів ринку різні потреби (іноді потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегмента ринку на інший);

- якою має бути структура ланцюжка створення цінності - місце і діяльність фірми в цьому ланцюжку і спосіб отримання своєї частки створеної в ланцюжку цінності. Тут мають бути визначені партнери, співпраця з якими може бути використана для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності (тобто може сприяти виникненню ефекту синергії);

- якою має бути модель отримання доходів і прибутку - як дохід генерується, якою є бажана структура собівартості, яка норма прибутку буде прийнятною, яким має бути обсяг планованого прибутку у розрізі прогнозного періоду;

- які конкурентні стратегії підприємство буде використовувати для зміцнення своєї позиції на ринку (лідерства у витратах, диференціації чи фокусування);

- якою має бути стратегія зростання підприємства у тривалій перспективі.

Успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях - починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування

доходів від продажу споживчої цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації (продуктові чи процесні) можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги фірми порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання підприємства.

Висновки. В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів.

Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Для ефективності бізнес-моделі важливо, щоб процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались у основному підприємству та перебували під постійним контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання.

1. Котельников В. Модель бизнеса и ее шесть компанентов.-Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
2. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. - Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302>
3. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Н.В. Ревуцька; Київ. нац. екон. ун-т. 0— К., 2005. — 20 с.