

## Платформа 2. СУЧАСНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО СУЧАСНИХ ПОТРЕБ ЕКОНОМІКИ

УДК 338:45

О.Ю. Будякова, Ю.С. Міркевич

[budyakova.oy@knutd.edu.ua](mailto:budyakova.oy@knutd.edu.ua), [Kramar426@gmail.com](mailto:Kramar426@gmail.com)

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ

### РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Концепція бізнес-моделей є відносно новою, але все-таки добре обговорюваною темою серед ділового світу. Бізнес-моделі описують як підприємства створюють додану вартість й отримують прибуток та відіграють життєво важливу роль для компаній щодо їх бізнес-стратегії.

Бізнес-моделі за останні десятиліття привернули все більшу увагу та відіграють життєво важливу роль для компаній щодо їх бізнес-стратегії [1]. Концепція бізнес-моделі є відносно новою, тому можна знайти кілька подібних визначень бізнес-моделі [2]. Однак жодна з них не є абсолютно однаковою. Так автор [3] описують бізнес-модель так: «... зміст, структура та управління транзакціями, розробленими таким чином, щоб створити цінність за рахунок використання можливостей для бізнесу».

Тоді як інше визначення бізнес-моделі звучить так: «... бізнес-моделі є когнітивними структурами, що дають теорію про те, як створити додану вартість та як організувати її внутрішню структуру та управління» [4].

Основною метою створення та використання бізнес-моделей є опис того, як підприємства створюють, забезпечують та використовують вартість товарів та послуг. Моделі використовуються для того, щоб пояснити механізм створення доданої вартості та описати загальну структуру підприємства та його діяльності, починаючи від сировини й закінчуючи готовою продукцією та споживачем.

Навіть у традиційних та відомих галузях стало важливим ставити під сумнів та вдосконалювати свою бізнес-модель, щоб досягти та підтримувати конкурентні переваги в сучасному глобальному бізнес-середовищі. Тим не менш, бізнес-моделі не мають теоретичного обґрунтування в наукових дослідженнях.

В цілому, бізнес-модель – це спрощене представлення бізнес-логіки компанії, а її основна мета – описати обґрунтування того, як підприємство створює додану вартість.

Бізнес-модель можна легко і найкраще описати шляхом зіставлення дев'яти основних блоків, які вимальовують усі її аспекти та показують логіку того, як підприємство прагне бути прибутковим (рис. 1). Автор [5] пояснює призначення основних блоків, що складають цю структуру:

1. Сегменти клієнтів: різні групи клієнтів, яких обслуговує підприємство.

2. Пропозиція: продукти та послуги, які задовольняють потреби клієнтів.

3. Канали розповсюдження: різні типи каналів, через які підприємство спілкується та надає пропозицію клієнтам.

4. Відносини з клієнтами: встановлені та підтримувані відносини з кожним сегментом клієнта.

5. Потоки доходів: потоки доходу, отримані в результаті успішного створення доданої вартості.

6. Ключові ресурси: активи, необхідні для постачання продукції та послуг підприємства.

7. Основні види діяльності: діяльність, необхідна для виконання бізнес-моделі.

8. Партнерська мережа: партнери та постачальники підприємства, які виконують деякі види діяльності.

9. Структура витрат: результат роботи бізнес-моделі.

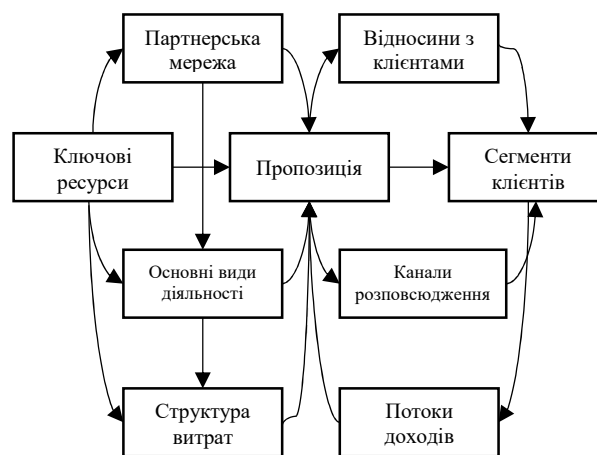


Рис. 1. Загальна структура бізнес-моделі

Більш ефективно описувати бізнес-моделі з точки зору системи діяльності, оскільки це дозволяє підприємствам, розробляючи свою бізнес-модель, мислити систематично та цілісно, а не більш концентровано, на основі індивідуальних та ізольованих варіантів. Діяльність означає «залучення людських, фізичних та/або капітальних ресурсів будь-якої сторони до бізнес-моделі для виконання конкретних цілей для досягнення загальної мети». Таким чином, систему діяльності можна розглядати як сукупність взаємозалежних видів діяльності, зосереджених на

підприємстві, включаючи ту діяльність, яку виконує саме підприємство, її партнери, роздрібні торговці, клієнти тощо. Система діяльності є ключем до розуміння бізнес-моделі підприємства та дозволяє підприємству створювати цінність у співпраці зі своїми партнерами також отримувати частку цієї цінності разом зі своїми партнерами.

При розробці бізнес-моделі існує два набори параметрів, які розробники систем діяльності повинні враховувати – це елементи моделі та напрями моделі.

Елементи моделі характеризують систему діяльності, таким чином охоплюючи ядро бізнес-моделі та описуючи, як підприємство веде бізнес, посиляючись на зміст, структуру та управління. Зміст системи діяльності пояснює, які види діяльності слід виконувати, тоді як структура системи діяльності описує, як вони повинні бути пов'язані, й, нарешті, управління системою діяльності визначає, хто і де повинен виконувати цю діяльність. Часто доводиться приймати рішення за всіма цими параметрами одночасно.

Щодо напрямів моделі, то всі вони пояснюють джерело створення домінуючої цінності системи, що включає новизну, замкнутість, взаємодоповнюваність та ефективність.

Новизна передбачає здатність підприємства адаптуватись до нового змісту, структури та/або управління системою діяльності, тоді як замкнутість означає її здатність вбудовувати елементи, які залучають й що більш важливо, утримують зацікавлених сторін як учасників бізнес-моделі. Підприємство може використовувати взаємодоповнюваність кожного разу, коли окрема діяльність, що ведеться, призводить до створення меншої вартості, ніж об'єднання цих видів діяльності разом, а мета взаємодоповнюваності, полягає у реорганізації діяльності з метою досягнення більшої ефективності шляхом зниження витрат.

Бізнес-система є справжньою «системою операцій» бізнес-моделі, тоді як модель прибутку – це елемент, на який підприємства часто приділяють найбільшу увагу через її прямий зв'язок із кінцевим результатом підприємства, отже, вона більш помітна. Модель прибутку забезпечує послідовну логіку генерування прибутку та описує, як підприємство планує, наприклад, зменшити витрати та/або збільшити продажі у певному бізнесі. Модель включає відповідні змінні рішення, такі як джерела доходу, очікувані обсяги, методології ціноутворення, структуру витрат, дохід, а також вона визначає, як підприємству вдасться утримати свій потік прибутку в довгостроковій перспективі. Для того, щоб розробити успішну бізнес-модель вона має наближатись до обох цих елементів, коли модель прибутку приносить дохід у короткостроковій перспективі, а бізнес-система забезпечує організаційне навчання у довгостроковій перспективі [6, с. 46].

Загальна структура бізнес-моделі відображає чотири основні сфери діяльності підприємства: пропозиція, клієнти, інфраструктура та фінансові можливості.

Ціннісна пропозиція клієнта стосується цільових клієнтів, визначає їх конкретні потреби та проблеми,

щоб надати необхідну пропозицію. Ключові ресурси – це активи, необхідні для того, щоб поставити вартісну пропозицію клієнтам, включаючи обладнання підприємства, людей, продукти, технології, канали, бренд тощо, тоді як ключові процеси дозволяють підприємствам пропонувати цю цінність у масштабованому та повторюваному порядку. Формула прибутку визначає, як створюється вартість як для підприємства, так й для її клієнтів. Вона включає модель доходів, структуру витрат, модель доходу та швидкість використання ресурсів. Модель доходу пояснює, скільки грошей може заробити підприємство. Структура витрат ілюструє, як витрати розподіляються між прямими та непрямими витратами, й насамперед визначається ключовими ресурсами, необхідними для ведення бізнесу.

Модель рентабельності використовується для обґрунтування бажаного рівня прибутку підприємства, тоді як швидкість ресурсу включає час виконання, пропускну здатність тощо, яка використовується як змінна для вимірювання, щоб підприємство могло оцінити, наскільки швидко ресурси необхідно використовувати для підтримки цільового обсягу та бажаного прибутку.

Усі представлені вище твердження, пов'язані з бізнес-моделлю, можуть здатися простими, але їх переваги полягають в складних взаємозалежностях різних частин, що складають всю бізнес-модель. Суттєва зміна в одній частині вплине на інші частини, а це вплине на всю бізнес-модель.

Сьогодні багато підприємств недостатньо добре розуміють свою існуючу бізнес-модель, щоб визнати її стратегічну перевагу та знати, коли необхідно адаптувати її під потреби ринку. Підприємства часто не усвідомлюють своєї бізнес-моделі та її кореляції між різними елементами, а також її сильні та слабкі сторони.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*. 2013. № 11. С. 23–28.

2. Sandström C. and Osborne R.-G. 'Managing business model renewal. *Int. J. Business and Systems Research*. 2011. Vol. 5, No. 5. Pp. 461–474.

3. Zott C. and Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2009. Pp. 1–11.

4. Doz Y. L. and Kosonen M. Embedding Strategic Agility – A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*. Vol. 43. Pp. 370–382.

5. Osaterwalder A. and Pignetur Y. Business model generation. URL: <http://www.alexosterwalder.com/books.html>.

6. Денисенко М., Шапошнікова О., Будякова О. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. No. 1. С. 46–50.