

Марченко В. В.

*аспірант кафедри менеджменту та інновацій
ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»*

Marchenko V. V.

*Postgraduate Student at Department of Management and Innovation
International University of Finance*

СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

ESSENCE AND PLACE OF BUSINESS MODEL IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ENGINEERING ENTERPRISES IN UKRAINE

Анотація. У статті досліджено сутність та місце бізнес-моделі в теорії стратегічного управління машинобудівними підприємствами. Виявлено, що єдиного визначення поняття «бізнес-модель» нині не існує. Запропоновано власне визначення дефініції «бізнес-модель машинобудівного підприємства». Виявлено, що просте копіювання бізнес-моделей провідних іноземних підприємств не приносить бажаного результату та не дає змоги досягти певної ефективності без урахування індивідуальних особливостей підприємства, демографічних факторів, культури населення, економічної ситуації в країні, рівня освіти, наявності матеріальних ресурсів, ринків збуту та політичної ситуації в країні. Визначено найбільш впливові зовнішні та внутрішні фактори на процес створення ефективної бізнес-моделі машинобудівного підприємства, які визначалися на основі даних науково-дослідних робіт та методом експертних оцінок фахівців, що несуть безпосередню відповідальність за розвиток стратегічного управління машинобудівними підприємствами України.

Ключові слова: бізнес-модель, функції бізнес-моделі, стратегія, стратегічне управління, зовнішні та внутрішні чинники.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси у світі призводять до того, що на мікро-, мезо- та макрорівнях відбуваються значні перетворення в усіх галузях економіки, суспільного життя, у технологіях виробництва, і ці перетворення супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових моделей бізнесу. На арені функціонування промислових підприємств вирає те машинобудівне підприємство, яке здатне до ефективної реалізації стратегії розвитку та запроваджені на її основі ефективної бізнес-моделі. Бізнес-моделі провідних підприємств часто використовуються як еталонний зразок, який копіюють інші підприємства, навіть іншої галузі, загалом чи у певних елементах, але це не приносить бажаного результату та не дає змоги досягти певної ефективності. Кожне підприємство має індивідуальні особливості, що обумовлені місцезнаходженням підприємства, демографічними факторами, культурою населення, економічною ситуацією в країні, рівнем освіти, наявністю матеріальних ресурсів, ринків збуту, політичною ситуацією в країні та багато іншого. Тому вітчизняним промисловим машинобудівним підприємствам доцільно формувати власні бізнес-моделі розвитку з урахуванням особливостей ситуації в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням бізнес-моделей присвячено багато вітчизняних та зарубіжних праць. Вивченням даної проблематики займалися: А. Афуа, А. Маскон, К. Облуй, А.Ю. Соолягте, Г. Хамел, В.Н. Котельников, Н.В. Ревуцька, І.В. Журавльова, Д. Берг, Д. Дебелак, Д. Магретт, А. Остельвальдер, А. Слівотські, Х. Фрімена, Г. Чесбро, Р. Аміт, К. Зотт, Р. Касадесус-Манасел, Дж. Мегрела, Дж. Рікарт, Д. Тісс, Р. Розенблюм, Г. Чесбро, М. Джонсон, Х. Кагерманн та К. Крістенсен, З. Мокринська, В. Чеглатонєв, С. Бая, І. Бланк, Л. Лігоненко, А. Мазаракі.

Мета статті полягає у визначенні сутності та місця бізнес-моделі в теорії стратегічного управління машино-

будівних підприємств України, а також визначенні найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів на процес створення ефективної бізнес-моделі машинобудівного підприємства. Методологічною базою дослідження є такі загальнонаукові та спеціальні методи, як: метод експертних оцінок, системні методи, порівняльний аналіз, метод логічного узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес розробки бізнес-моделі є головним компонентом стратегічного управління. Бізнес-модель логічно описує, яким чином підприємство створює цінність, поставляє її клієнтам і набуває економічну, соціальну та інші форми вартості.

Термін «бізнес-модель» уперше було виділено та використано для аналізу діяльності компаній, що працюють на ринку електронної торгівлі. Подальший розвиток цієї концепції зумовив можливість застосування вищезгаданого поняття у стратегічному управлінні підприємств, що здійснюють діяльність у різних галузях економіки. У межах теорії стратегічного управління концепція бізнес-моделі все активніше використовується для пояснення відмінностей у результатах діяльності підприємств, що працюють в одній галузі.

Стратегія управління машинобудівним підприємством визначає генеральний напрям, курс руху підприємства до поставлених цілей у довгостроковій перспективі, задає орієнтири для побудови, управління та розвитку бізнес-моделі. Бізнес-модель показує, як можливо досягти задані цілі, тобто виступає формою реалізації стратегії, і визначає, як буде функціонувати бізнес, які конкретні дії будуть здійснюватися для створення споживчої цінності. Процедура вибору оптимальної бізнес-моделі з числа можливих варіантів визначається рівнем використання управлінських інструментів у діяльності компанії, професійною підготовкою фахівців і варіюється від інтуїтивного, емпіричного до розрахунково-аналітичного методу, заснованого на вимірюванні і зіставленні, на основі дис-

континування майбутніх доходів компанії або її вартості в разі реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі.

Тобто стратегія управління – це чітко детермінований шлях розвитку підприємства, а бізнес-модель повинна бути більш гнучкою і швидко пристосованою до умов господарювання, оскільки відомі приклади, коли за правильної стратегії компанії приходили до катастрофічного положення через неправильну реалізацію стратегії, тобто неефективну бізнес-модель.

Для більш повного розуміння взаємозв'язку стратегії управління підприємством та бізнес-моделі необхідно розглянути етапи розробки стратегії підприємства і визначити роль бізнес-моделі на кожному етапі.

Розробка стратегії управління повинна включати такі етапи.

1. Збір необхідної інформації про стан галузі, ринок збуту, цінову політику конкурентів, ресурсний потенціал і т. ін. Важливо, щоб ця інформація відповідала таким критеріям, як: 1) достовірність та актуальність: об'єктивне і своєчасне відображення інформацією реальних процесів, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі управління інвестиційним процесом; 2) цінність: здатність надавати позитивний вплив на прийняття конкретних рішень; 3) повнота: властивість інформаційного потоку, що показує співвідношення наявних інформаційних ресурсів; 4) ємність: властивість, що характеризує можливість отримання необхідних інформаційних образів в одному інформаційному потоці.

2. Формування місії та цілей діяльності машинобудівного підприємства. Ця стадія передбачає формулювання місії підприємства, тобто змісту та ролі його існування в суспільстві, визначення довгострокових і короткострокових цілей (забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку).

3. Розробка стратегії є формування набору альтернативних стратегій – це центральна частина стратегічного управління. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як і якими засобами підприємство досягне цілей. За результатами оцінки стратегічних позицій формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства. Це дасть змогу визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства.

4. Формування плану та чітке уявлення як реалізувати стратегію, втілення її в життя. Саме бізнес-моделювання і здатне до того, щоб змодельовати розвиток підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів для досягнення місії та цілей стратегії.

Актуальність питання розробки і застосування бізнес-моделей вимагає розглянути сутність поняття «бізнес-модель», оскільки чітке розуміння цього поняття необхідно для розуміння сутності та місця бізнес-моделі в теорії стратегічного управління. Хоча термін «бізнес-модель» широко використовується в сучасній економічній літературі, але деякі визначення мають кардинальні відмінності. Розглянемо деякі з них.

А. Сливоцький під моделлю бізнесу розуміє те, як компанія вибирає споживача, формує свою пропозицію, розподіляє ресурси, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток [1].

Р. Аміт та К. Зотт схиляються до думки, що бізнес-модель – це опис змісту, структури і управління операціями створення цінності шляхом використання бізнес-можливостей [2].

П. Тіммерс визначає, що бізнес-модель – це сукупність продуктів, послуг і інформаційних потоків, що включає опис учасників бізнес-процесів, їх ролей, потенційних вигід та джерел отримання прибутку [3].

На думку А. Остервальдера, бізнес-модель описує, як організація створює, забезпечує і формує економічні, соціальні або інші цінності [4].

М. Морріс вважає, що бізнес-модель – це відображення сукупності взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектури і економічних характеристик для створення життєздатної переваги товару або компанії на певних ринках [5].

У роботі Д. Тіса визначено, що бізнес-модель формує логіку, дані й інші чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цю цінність [6].

А. Афуа наводить таке визначення бізнес-моделі: це комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості [7].

А. Мертенс під бізнес-моделлю розуміє логічний опис, який пояснює, як компанія створює й утримує цінність [8].

В.Д. Маркова дає таке трактування бізнес-моделі: це спосіб організації бізнесу в галузі, який відображає економічну логіку діяльності компанії [9].

В.І. Чеглатонев схиляється до думки, що бізнес-модель компанії – це склад та всі причинно-наслідкові зв'язки між такими її структурними елементами, як ресурси та здібності, а також види діяльності та цінності, які вона продукує [10].

Отже, поняття «бізнес-модель» є багатограним, залежним від галузевої приналежності підприємств.

Розробка бізнес-моделі підприємства відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на розробку бізнес-моделі

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
економічні та соціальні умови	соціальні
засоби комунікації	природні
корпоративні зв'язки	економічні
організація проекту	культурологічні
офіційна ринкова політика	політичні
професійність	безпека інвестиційної діяльності
репутаційний персонал	юридично-правові
ресурси та комунікації	науково-технічні
рівень диверсифікації продукції компанії	рівень загальноекономічного розвитку регіону
стабільність генерування грошового потоку	розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури
стиль керівництва	інфраструктурні
ступінь інноваційності продукції компанії	розвиток інвестиційної інфраструктури
фінансовий стан підприємства	демографічна характеристика
	досконалість законодавчої і судової влади
	імовірність введення воєнного стану в країні
	рівень корупції в регіоні

Для того щоб визначити, які чинники найбільше впливають на процес розробки бізнес-моделі, скористаємося методом експертних оцінок (табл. 2).

Для оцінки узгодженості експертів може бути врахований коефіцієнт конкордації Кендала:

$$W = \frac{12 \sum D^2}{m^2(n^3-n)} = \frac{12 \cdot 58,56}{100 \cdot (720-9)} = 0,7 \quad (1)$$

Отриманий результат показує високий рівень узгодженості. Найбільший вплив мають фактори: фінансовий стан підприємства та управління ресурсами підприємства. Проводячи анкетування тих самих експертів, проаналізуємо, які із зовнішніх факторів мають найбільший вплив на процес розробки бізнес-моделі (табл. 3).

Висновки. Сучасне стратегічне управління машинобудівного підприємства неможливо без бізнес-моделювання. У сенсі машинобудівної галузі «бізнес-модель» варто розуміти як напрям стратегічного управління машинобудівним підприємством, яке відповідає за спосіб досягнення цілей підприємства шляхом використання власних можливостей із метою створення цінностей для споживача. Такі чинники внутрішнього середовища, як фінансовий стан та управління ресурсами, та зовнішні чинники, такі як рівень загальноекономічного розвитку регіону, рівень корупції в регіоні та ймовірність військового стану, мають найбільший вплив на процес розробки бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 2

Виявлення найбільш впливових внутрішніх факторів на процес розробки бізнес-моделі підприємства

Внутрішні фактори	Оцінки експертів										Середнє значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	
інформативність	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,4
компетентність персоналу	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,2
корпоративні зв'язки	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3,4
організація проекту	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2
офіційна ринкова політика	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
ресурси та комунікації	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
ступінь інноваційності продукції компанії	7	7	7	7	7	8	7	7	7	6	7
управління ресурсами підприємства	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8
фінансовий стан підприємства	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9

Таблиця 3

Виявлення найбільш впливових зовнішніх факторів на процес розробки бізнес-моделі підприємства

Зовнішні фактори	Оцінки експертів										Середнє значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	
безпека інвестиційної діяльності	12	14	12	12	10	12	12	12	12	12	12
демографічна характеристика	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,1
досконалість законодавчої і судової влади	13	12	13	13	12	13	13	13	13	13	12,8
економічні	11	11	11	10	11	11	11	11	11	11	10,9
ймовірність воєнного стану в країні	16	16	16	16	15	16	15	16	16	16	15,8
інфраструктурні	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9
культурологічні	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
науково-технічні	10	10	10	11	13	9	10	10	10	10	10,3
політичні	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6,2
природні	8	9	9	8	8	8	8	8	7	8	8,1
рівень загальноекономічного розвитку регіону	15	15	15	15	16	15	16	15	15	15	15,2
рівень корупції в регіоні	14	13	14	14	14	14	14	14	14	14	13,9
розвиток інвестиційної інфраструктури	9	8	8	9	9	10	9	9	9	9	8,9
розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,9
соціальні	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,1
юридично-правові	7	6	6	7	7	7	7	7	8	7	6,9

Список використаних джерел:

1. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливозький ; пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ : Пульсари, 2001. – 296 с.
2. Amit R., Zott C. Exploring the fit between business strategy and business model: implications for firm performance [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=16738.
3. Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Commerce in Europe, 1998; 8 (April): 1–6.

4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега инноватора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
5. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 2005; 58 (6): 726–735.
6. Teece D.J. *Business Models, Business Strategy and Innovation* / D.J. Teece // *Long Range Planning*. – 2010. – № 43 (2/3). – P. 172–194.
7. Afuah A, Tucci C. *Internet Business Models and Strategies*. – Boston: McGraw Hill, 2003.
8. Мертенс А. Пять инструментов для развития вашей бизнес-модели / А. Мертенс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://anticrisis.vlasnasprava.info/wpcontent/uploads/2011/04/IFC_Book_blu.pdf.
9. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // *Проблемы современной экономики*. – 2010. – № 2. – С. 38–42.
10. Чеглатонов В.І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / В.І. Чеглатонов ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – О., 2010. – 20 с.

Аннотация. В статье исследованы сущность и место бизнес-модели в теории стратегического управления машиностроительными предприятиями. Выявлено, что единого определения понятия «бизнес-модель» на сегодняшний день не существует. Предложено собственное определение дефиниции «бизнес-модель машиностроительного предприятия». Выявлено, что простое копирование бизнес-моделей ведущих иностранных предприятий не приносит желаемого результата и не позволяет достичь определенной эффективности без учета индивидуальных особенностей предприятия, демографических факторов, культуры населения, экономической ситуации в стране, уровня образования, наличия материальных ресурсов, рынков сбыта и политической ситуации в стране. Определены наиболее влиятельные внешние и внутренние факторы на процесс создания эффективной бизнес-модели машиностроительного предприятия, которые определялись на основе данных научно-исследовательских работ и методом экспертных оценок специалистов, что несут непосредственную ответственность за развитие стратегического управления машиностроительных предприятий Украины.

Ключевые слова: бизнес-модель, функции бизнес-модели, стратегия, стратегическое управление, внешние и внутренние факторы.

Summary. The article studies the nature and location of the business model in the theory of strategic management of engineering enterprises. Found that a single definition of "business model" does not currently exist. Presents own definition of the definition of "business model engineering enterprise." Found that simply copying business models of leading foreign companies does not bring the desired result and is not able to achieve certain performance without considering the individual characteristics of the enterprise, demographic factors, culture, population, economic situation, education level, availability of material resources, markets and political situation. Define most influential external and internal factors on the process of creating an effective business model engineering companies that were defined on the basis of scientific research and peer reviews by experts who have direct responsibility for the strategic management of engineering enterprises of Ukraine.

Key words: business model, features business model, strategy, strategic management, external and internal factors.