

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

для студентів	2 курсу зі скороченим терміном навчання 4 курсу
підготовки	першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань	05 – Соціальні та поведінкові науки
спеціальності	051 – Економіка
освітньо-професійної програми	Економіка підприємства та бізнес-аналітика
факультету	Міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Конспект лекцій з дисципліни «Формування бізнес-моделей підприємства» підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти спеціальності 051 – Економіка.

РОЗРОБНИКИ: Тарасюк А.В., доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, к.е.н., доцент.

Рецензент: Олійник Н.М., доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, к.т.н., доцент.

Затверджено на засіданні кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки

Протокол № 1 від «02» 09 2022 року

В.о. завідувача кафедри

Наталія ШАНДОВА



УЗГОДЖЕНО:

З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИМ ВІДДІЛОМ

Реєстраційний номер № 9/030-01.09.2022

ВСТУП

Метою навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделей підприємства» є формування у студентів комплексу теоретичних знань і практичних навичок створення бізнес-моделей підприємства, економічного обґрунтування напрямків його розвитку та забезпечення успішного функціонування.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей:

- ЗК8. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- ЗК11. Здатність приймати обґрунтовані рішення.
- СК17. Здатність здійснювати аналіз проектів, планувати діяльність та формувати бізнес-моделі підприємства.
- СК11. Здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію.

Очікувані результати навчання

Внаслідок вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

- ПРН 8. Застосовувати відповідні економіко-математичні методи та моделі для вирішення економічних задач
- ПРН10. Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.
- ПРН 21. Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик економічних систем різного рівня, а також особливостей поведінки їх суб'єктів.
- ПРН 27. Застосовувати методичний інструментарій при плануванні діяльності суб'єктів господарювання та розробці бізнес-моделей

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Засади бізнес-моделювання підприємства

Тема 1. Сутнісна характеристика, функції та механізм розробки бізнес-моделі підприємства

Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління підприємства. Визначення та функції бізнес-моделі підприємства. Основні підходи до формування бізнес-моделі підприємства.

Тема 2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства

Економічне трактування категорії «пріоритети споживачів». Особливості формування пріоритетів споживачів. Реалізація «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі підприємства.

Тема 3. Ресурсна теорія у системі бізнес-моделювання

Стратегічні ресурси бізнес-моделі підприємства: сутність, елементи та їх взаємодія. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі підприємства. Визначення та види ресурсних ефектів.

Тема 4. Визначення ключових компетенцій підприємства

Поняття компетенцій. Формування компетенцій підприємства в умовах динамічного середовища.

Змістовий модуль 2. Місце бізнес-моделювання у забезпеченні розвитку підприємства

Тема 5. Діагностика бізнес-портфеля підприємства

Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля підприємства. Основні етапи аналізу портфеля бізнесів підприємства. Сучасні матричні методики портфельного аналізу. Методи групування об'єктів стратегічного аналізу (дискримінантний і кластерний аналіз).

Тема 6. Система бізнес-процесів підприємства

Загальна характеристика і класифікація бізнес-процесів. Реінжиніринг (удосконалення) бізнес-процесів. Моделювання бізнес-процесів

Тема 7. Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування, розвиток і трансформація

Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства. Характеристика етапів руху капіталу. Трансформація бізнес-моделі підприємства.

ТЕМА 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ФУНКЦІЇ ТА МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією.

1.2. Визначення та функції бізнес-моделі підприємства

1.3. Основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.

1.1. Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією.

Сучасна концепція формування бізнес-моделі компанії лежить у площині стратегічного менеджменту. Основні етапи її розвитку відрізняються тим, яке джерело формування конкурентних переваг (зовнішнє чи внутрішнє) домінувало в тій чи іншій концепції стратегічного управління. Пояснюється це тим, що кожен етап розвитку бізнесу в світі характеризувався певними особливостями при розробці та реалізації на практиці конкурентних стратегій.

Основні етапи її розвитку стратегічного управління:

- перший етап (1960-ті – перша половина 1970-их років) – поширеність школи планування;
- другий етап (середина 1970-их – кінець 1980-их років) – домінування школи позиціонування;
- третій етап (початок 1990-их років – до теперішнього часу) – формування концепції бізнес-моделі компанії та розвиток школи компетенцій.

Зокрема, в 60-х роках (**перший етап**) управління було зосереджене на вирішенні задач ефективного використання матеріальних ресурсів і здійсненні

аналізу зовнішнього середовища в умовах обмеженої інформації. В цей період метою діяльності компаній було досягнення максимально можливого обсягу виробництва продукції. Так, з метою оптимальної організації виробництва було сформовано принципи управління запасами підприємства, які стали основою концепції планування матеріальних потреб (Material Resource Planning).

В кінці 60-х – на початку 70-х років отримали застосування нові інструменти управління потоками ресурсів і продукції, призначені для багатогалузевих компаній. Поширення в цей час набули методи портфельного аналізу діяльності підприємства, в основу розробки яких покладено концепцію життєвого циклу товару та функцію кривої досвіду. Одними із поширених методик портфельного аналізу стали матриця Бостонської консультаційної групи (BCG), матриця McKinsey – General Electric і розроблена в 1975 році Британсько – Голландською компанією Shell матриця “направленої політики”.

У 80-х роках (**другий етап**) з’явилися роботи М. Портера, в яких визначалось, що стратегія компанії повинна базуватись на конкурентних перевагах і, виходячи з цього, виділялось три типи стратегій: стратегія найменших сукупних витрат; стратегія диференціації; стратегія зосередження. Концепція трьох типів конкурентних стратегій, була досить актуальною та своєчасною, оскільки основою стратегічного планування була диференціація діяльності компаній, зростання прибутковості за рахунок дії ефекту “економії на масштабах виробництва”, використання інструментів масового маркетингу.

М. Портер вважав, що в процесі бізнес-діяльності всі учасники ринку зацікавлені в ослабленні суперників і запропонував методику конкурентного аналізу «п’яти сил конкуренції»:

- суперництво існуючих фірм;
- поява нових конкурентів у галузі;
- вплив покупців;
- вплив постачальників;
- загроза з боку товарів–замінників.

Зміни на світовому ринку в 90-х роках (**третій етап**) зумовили відмову багатьох компаній від традиційних підходів до стратегічного управління. Рушійними силами розвитку бізнесу в цей період стали, в основному, впровадження нових технологій та розробка інноваційних продуктів. Водночас, у міру розвитку техніки та технологій, скоротилась тривалість виробничих процесів і життєвих циклів товарів (послуг); ринки стали надмірно насиченими, що зумовило загострення конкуренції. Це призвело до ініціювання процесів злиття та поглинання компаній, появи нових правових форм і видів партнерських зв'язків (стратегічні альянси, мережеві компанії, інтернет-комерція).

Прискорення процесів глобалізації обумовили необхідність пошуку сучасними компаніями нових джерел формування та забезпечення конкурентних переваг. У цей час сучасні, агресивні, з точки зору конкурентної боротьби, підприємства забезпечували зростання прибутків та надходження капіталу від інвесторів завдяки ефективним діловим (бізнес) моделям і розумінню пріоритетів споживачів. Так сформувалася сучасна *концепція управління на основі розробки та реалізації успішної бізнес-моделі компанії. Компанія може виробляти продукти та застосовувати новітні технології, але для досягнення успіху вона повинна створити ефективну бізнес-модель, яку неможливо або складно у короткостроковий період скопіювати (відтворити) конкурентам.*

Стратегії формування сучасних бізнес-моделей компаній.

“Стратегія блакитного океану” - це забезпечення компаніями інтелектуального лідерства на основі пошуку чи створення нового ринкового простору як основи стратегічного розвитку в сучасному світі. Основою створення “блакитного океану” є *інновація цінності*, яка передбачає поєднання диференціації із низькими витратами.

“Стратегія багряного океану” – передбачає конкуренцію в усіх існуючих (традиційних) галузях. Це – ринковий простір із визначеними межами та встановленими правилами, де щодня посилюється жорстка глобальна конкуренція, що призводить до швидкого копіювання товарів і послуг конкурентами та постійних цінових війн між ними. Проблема загострюється тим,

що у більшості галузей пропозиція перевищує попит, а у більшості розвинених країн відбувається скорочення чисельності населення.

1.2. Визначення та функції бізнес-моделі підприємства

В літературі немає єдиного підходу до визначення поняття бізнес-модель підприємства.

Походження поняття «бізнес-модель»:

- бізнес – самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність, спрямована на систематичне одержання прибутку від користування майном, продажу продуктів (послуг), виконання робіт або надання послуг особами, зареєстрованими в цій якості у встановленому законом порядку. Ефективність підприємницької діяльності може оцінюватися не тільки розмірами отриманого прибутку, але й зміною вартості бізнесу (ринкової вартості підприємства);

- модель – образ, аналог (уявний або умовний: зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта й т.п) якого-небудь об'єкта, процесу або явища («оригіналу» даної моделі), який є спрощеним відображенням реальності.

Бізнес-модель – це схема функціонування бізнесу певної компанії, що дає відповідь на питання:

1) як компанія здійснює бізнес? Це трактується як взаємодія різних суб'єктів (споживачі, постачальники, посередники, інвестори) та об'єктів (продукти, послуги, роботи, процеси) бізнес-моделі;

2) що компанія використовує для здійснення бізнесу? Під цим розуміється наявність у компанії специфічних “входів” – ресурсів, здібностей, компетенцій;

3) яку цінність забезпечує компанія споживачам? Орієнтація на створення високої доданої вартості (цінності) для споживачів є однією із найважливіших характеристик бізнес-моделі.

4) яким є механізм отримання прибутку компанією? Ця фінансова характеристика бізнес-моделі забезпечує завершеність її економічного змісту.

Таким чином, бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного

використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів із метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.

Основне завдання бізнес-моделі компанії – перетворити внутрішні “входи” бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні “виходи” (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії).

Функції бізнес-моделі:

1) стратегічні функції:

- визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку компанії на існуючому і перспективних ринках;
- забезпечення реалізації стратегії компанії;
- вивчення майбутніх пріоритетів споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку.

2) операційні функції:

- забезпечення оптимального розподілу існуючих та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) ресурсів;
- організація ефективної системи бізнес-процесів компанії;
- формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу;
- ідентифікація та реалізація компетенцій компанії;
- перетворення інновацій у додану вартість (цінність), що відповідає пріоритетам споживачів.

3) фінансові функції:

- генерування доходів і прибутку;
- залучення капіталу інвесторів;
- збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії.

Використання концепції бізнес–моделювання передбачає здійснення економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанта розвитку підприємства.

1.3. Основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.

Підходи до формування бізнес-моделі підприємства:

- гуманітарний;
- процесний (формальний);
- онтологічний;
- управлінський.

Гуманітарний підхід. Бізнес-модель підприємства визначається як спосіб функціонування компанії на основі поєднання ряду параметрів: стратегія, взаємозв'язки з постачальниками і споживачами, ланцюжок створення вартості, організаційна структура, здібності, компетенції та ресурси компанії. Одним із засновників підходу можна вважати А. Сливогоцького, який виділив бізнес-модель як об'єкт стратегічного аналізу. Він визначає п'ять базових елементів бізнес-моделі, кожен із яких складається із окремих компонентів. Для характеристики компонентів окреслено коло питань, на які повинно дати відповідь керівництво компанії.

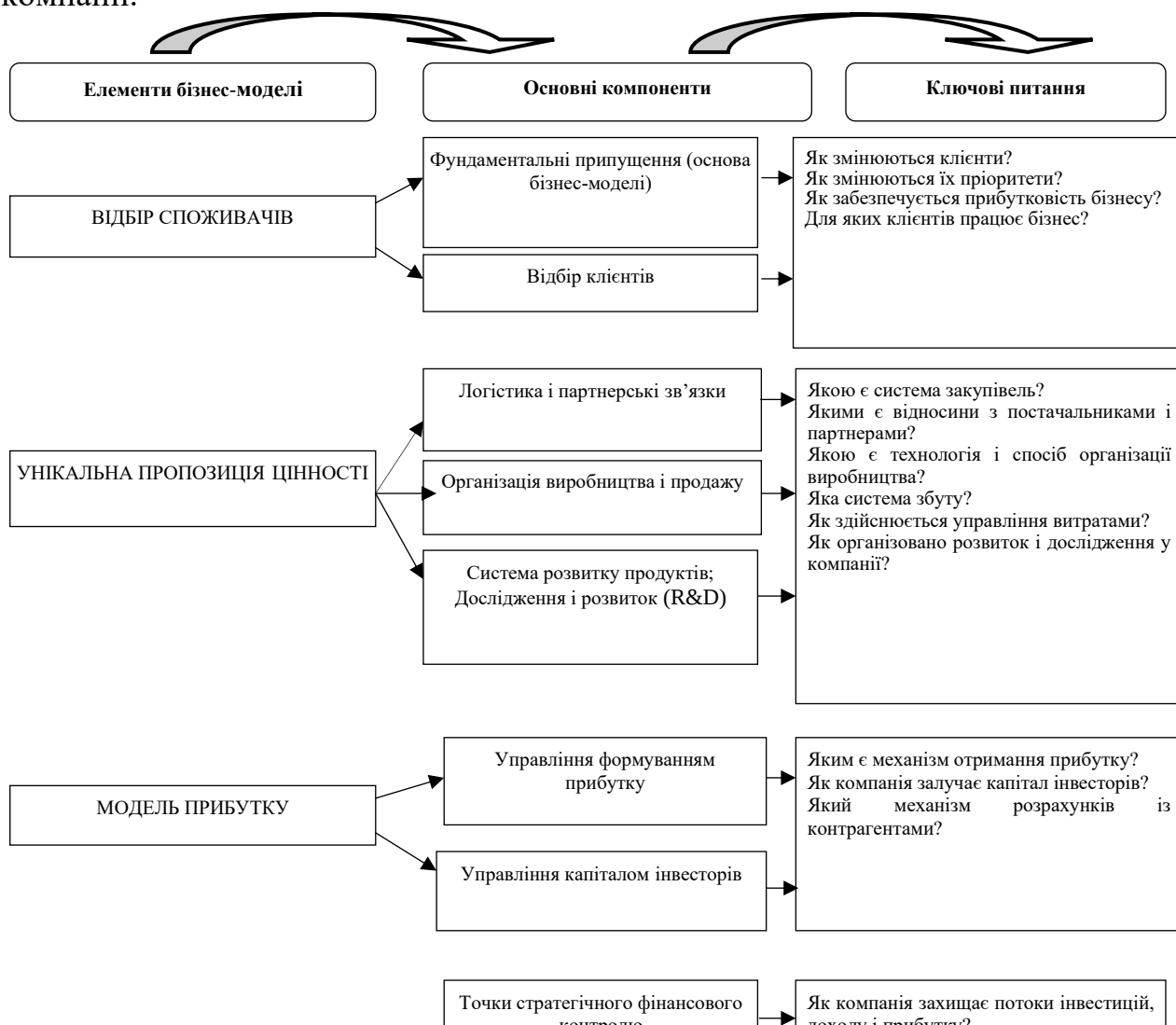


Рис. 1.1. Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким

Розвитком гуманітарного підходу є запропонований В. Котельніковим механізм формування бізнес-моделі, що отримав назву “6+1 компонент”. Схематично елементний склад бізнес-моделі компанії за В. Котельніковим наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Механізм формування бізнес-модель «6+1 компонент» за В. Котельніковим

Переваги гуманітарного підходу:

- представлення елементного складу бізнес-моделі компанії, що робить його зрозумілим для керівництва компанії та інших зацікавлених сторін;

- кореспондування із складовими загальної стратегії компанії підтверджує значення і посилює роль бізнес-моделі як ефективного інструмента її реалізації на практиці.

До *недоліків* гуманітарного підходу віднесемо:

- відсутність єдиної методології, що зумовлює невизначеність кінцевого результату;

- надмірна деталізація елементного складу та відсутність логічного взаємозв'язку ускладнює сприйняття бізнес-моделі як єдиного об'єкта.

Процесний (формальний) підхід. Процесний (формальний) підхід формування бізнес-моделі базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів (BPR - Business Process Reengineering), сутність якої полягає в описі бізнес-моделі як сукупності взаємозалежних процесів, що утворюють певну ієрархію.

Структуру бізнес-моделі компанії за процесним підходом можна представити у вигляді трьох основних складових:

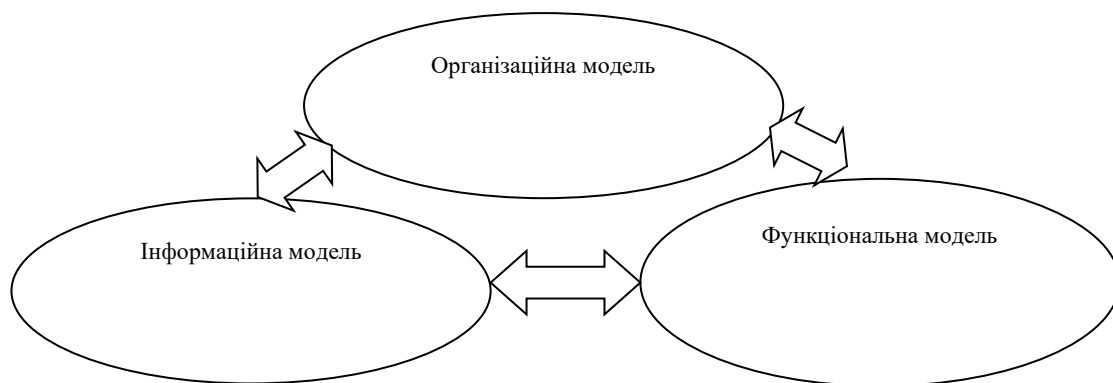


Рис. 1.3. Структура бізнес-моделі за процесним підходом

- організаційна модель — це формалізована інтерпретація структури підприємства як сукупності бізнес-одиниць (підрозділів), що містить регламент повноважень, функції і роль персоналу підприємства;

- функціональна модель — це комплексне відображення системи бізнес-процесів підприємства (операції з покупцями, постачальниками, логістика, виробництво, облік, управління фінансами, управління персоналом, управління інфраструктурою бізнесу, управління проектами тощо);

- інформаційна модель — схема інформаційних потоків підприємства базується на функціональній моделі). Її формування передбачає ідентифікацію корпоративної інформації, створення системи інформаційних потоків і визначення каналів комунікації в компанії.

Переваги формального (процесного) підходу є:

- логічний опис діяльності компанії підвищує рівень сприйняття та розуміння функціонування її бізнес-моделі;
- формалізований перелік видів бізнес-процесів;
- наявність розробленого апарата опису процесів (IDEF, ARIS);
- ряд напрямків діяльності підприємства легше представляти й розуміти у процесному вигляді.

Недоліки формального підходу:

- складність опису процесів, що мають довгостроковий характер (описують реалізацію стратегії);
- потреба залучення консультантів і менеджерів із знаннями технології процесного управління;
- необхідність здійснення витрат на консультаційні роботи із реалізації процесного підходу до формування бізнес-моделі.

Онтологічний підхід. Онтологічний підхід у бізнес-моделюванні походить із процесного підходу та тісно пов'язаний із розробкою та впровадженням комплексних автоматизованих корпоративних систем управління, а також появою нової сфери менеджменту – управління знаннями (*Knowledge Management*). Онтологічний підхід широко використовується у формуванні бізнес-моделей в інтернет-комерції, а саме для: підтримки автоматизованого обміну даними між покупцями і продавцями в електронній торгівлі.

Управлінський підхід. Управлінський підхід передбачає розробку механізму формування бізнес-моделі компанії на основі синтезу базових положень гуманітарного і процесного підходів у контексті забезпечення комплексного управління компанією в сучасних умовах. Модифікована технологія формування

бізнес-моделі компанії є спробою її представлення як стратегічного об'єкта аналізу в сучасному динамічному багатовимірному ринковому просторі.

Рекомендована література:

[1 с. 9-27]; [2 с. 13-18]; [3 с. 27-34]

ТЕМА 2. ПРІОРИТЕТИ СПОЖИВАЧІВ ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

2.1. Економічне трактування категорії «пріоритети споживачів»

2.2. Особливості формування пріоритетів споживачів

2.3. Реалізація «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі компанії.

2.1. Економічне трактування категорії «пріоритети споживачів»

Існуючий на ринку попит вважається традиційним орієнтиром для компанії та вказує, скільки і якого продукту чи послуги готові придбати покупці. В класичному тлумаченні попит споживачів трактується як певна кількість окремих товарів чи послуг, яку вони готові купити при визначеному рівні цін. Таким чином, за критерієм часу, попит – це обсяг незадоволених потреб споживачів у певний відносно короткий період. Іншими словами - це те, що споживачі прагнуть отримати сьогодні. Крім цього, попит характеризує потребу споживачів у продукті чи послугі із відомим її рівнем цінності.

Пріоритети споживачів – ця категорія на противагу попиту, має інші ознаки. У вузькому розумінні пріоритети споживачів характеризують, яким товарам чи послугам у залежності від певних обставин, вони надають перевагу. У цьому розумінні пріоритети споживачів відповідають на питання “який товар або послугу обрав би споживач за інших умов”? Таке визначення суті споживчих пріоритетів передбачає, що на ринку вже існують альтернативні товари чи послуги, однак через певні обставини (низька купівельна спроможність, обмежена пропозиція тощо) споживач не може їх у даний час придбати.

У контексті формування бізнес-моделі компанії потрібно говорити про пріоритети споживачів **у ширшому розумінні цього поняття**. А саме, як про певний рівень потреб, які в даний період часу не можуть бути задоволені, оскільки на ринку ще немає пропозиції товарів чи послуг із відповідними характеристиками чи функціями. Тобто, це підсвідоме відчуття споживачем неповної задоволеності своїх вимог, що можна охарактеризувати питанням “яку додаткову або нову цінність хотів би споживач отримати в перспективі?”

Важливим критерієм задоволення пріоритетів споживачів є наявність у продукту чи послуги **певної споживчої цінності** – такої її характеристики, яка забезпечує споживачу певний рівень добробуту у процесі задоволення його потреб. В іншому випадку продукти чи послуги мають лише найпростішу характеристику **корисності**. Для набуття цінності необхідно, щоб корисність продукту чи послуги поєднувалась із такою характеристикою як рідкісність, унікальність.

Структура споживчої цінності продукту чи послуги:

- матеріальні характеристики;
- нематеріальні характеристики;
- наявність ексклюзивних характеристик.

В залежності від зміни структури споживчої цінності може змінюватись структура собівартості та ціни продукту чи послуги. Як результат – з’являється новий ланцюжок створення прибутку від нової структури цінності продукту чи послуги, тобто змінюється модель бізнесу. Цю тенденцію можна прослідкувати на прикладі компанії Adidas (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура цінності продукції компанії Adidas

Зростання значимості споживчої цінності для задоволення пріоритетів споживачів обумовило появу нового маркетингового трактування продукту - концепції “комплексного рішення” (рис. 2.2).

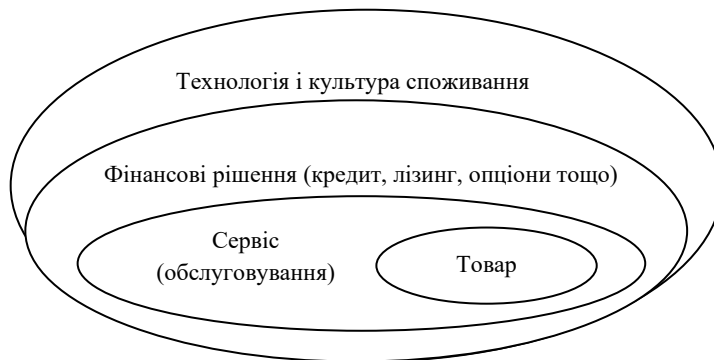


Рис. 2.2. Сучасна маркетингова концепція “комплексного рішення”

Таким чином, цінність будь-якого продукту чи послуги – це можливість задовільнити пріоритети споживачів. Здатність компанії створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів є головною характеристикою її бізнес-моделі. Якщо ця цінність вже сьогодні втілена у продуктах чи послугах підприємства, це означає, що воно запропонувало кращу альтернативу покупцям, ніж конкуренти. Отже, з точки зору концепції бізнес-моделювання, покупці купують не товари чи послуги, а їх цінність.

Для створення цінності у процесі формування бізнес-моделі компанія повинна чітко визначитись із тим, чи є різниця між покупцями і безпосередніми споживачами її продукції чи послуг. Вирішення цього питання дозволить підприємству у подальшому здійснити адекватне сегментування ринку та чітко визначити характеристики всіх груп клієнтів.

Наприклад, покупцями продукції великих підприємств, як правило, є оптові посередники чи дистриб'ютори, але вони не обов'язково будуть споживачами цієї продукції. Крім цього, доцільно виділяти “групу впливу” – це ті особи, які не

обов'язково є покупцями чи споживачами продукту компанії, але вони можуть мати суттєвий вплив на їх вибір. Кожна із цих груп (покупці, споживачі-користувачі, “група впливу”) може мати свої пріоритети і вимоги до рівня цінності продуктів чи послуг, а тому компанії необхідно ці аспекти враховувати. Підприємства, що тривалий час функціонують у певних галузях чи сферах бізнесу, як правило, орієнтуються на традиційну, вже існуючу сегментацію ринку. Наприклад, фармацевтичні компанії, як правило, орієнтуються на “групу впливу” – лікарів; виробники будівельних матеріалів на групу “покупців” – мережі оптових посередників; кондитерські компанії - на кінцевих споживачів. Якщо ж компанія має на меті сформувати унікальну бізнес-модель, вона повинна вийти за межі традиційного сегментування клієнтів і досліджувати пріоритети кожної із груп окремо.

Таким чином, орієнтація компанії на дослідження та втілення пріоритетів споживачів має на меті:

- створення пропозиції додаткової цінності для задоволення нових потреб і вимог покупців і споживачів;
- персоналізація взаємовідносин компанії із різними групами клієнтів;
- побудова довготривалих лояльних взаємовідносин підприємства із клієнтами.

2.2. Особливості формування пріоритетів споживачів

Одним із завдань управління бізнес-моделлю є неперервне оновлення продуктового портфеля на основі вивчення майбутніх пріоритетів споживачів, на формування яких впливають зовнішні та внутрішні чинники, що проходять крізь призму загальної системи прийняття рішень (рис. 2.3).

Майбутні пріоритети споживачів формують бажання отримати новий рівень цінності, а тому впливають на зміну попиту із часом. Формування нового попиту на ринку, під впливом чинників прийняття рішень споживачами, обумовлює зміну їх вибору. Вибір споживачів скеровується на користь бізнес-моделей тих

компаній, які вчасно передбачили зміну пріоритетів і першими запропонували на ринку товари чи послуги із новим рівнем цінності.

Таким чином, формування майбутніх пріоритетів споживачів впливає на виникнення нового попиту на продукти чи послуги із вищим рівнем цінності.



Рис. 2.3. Система прийняття рішень споживачами

Традиційно криву попиту прийнято відображати в системі координат “ціна - обсяг”. Так, зміна ціни на продукт чи послугу (із P_1 до P_2) обумовлює рух по кривій попиту та збільшення його обсягу (із Q_1 до Q_2), а вплив нецінових факторів зумовлює зміну попиту, тобто переміщення самої кривої попиту (рис.2.4).



Рис. 2.4. Вплив пріоритетів споживачів на зміну попиту

Як видно з рисунка 2.4, зміна сприйняття споживачами рівня цінності існуючих продуктів і послуг, а також формування їх майбутніх пріоритетів обумовлюють переміщення кривої попиту. Відчуття незадоволеності існуючим рівнем цінності продуктів і послуг стає причиною переміщення кривої попиту із $D1$ до $D-1$. Тоді, при незмінному рівні ціни $P1$ існуватиме попит лише незначної частки споживачів ($Q-1$), які залишаться прихильними до продуктів чи послуг із рівнем цінності, що знижується. Навіть за умови зменшення ціни до рівня $P2$, обсяг попиту $Q-2$ не забезпечить компаніям суттєвого зростання обсягів продажу продуктів і послуг із низьким рівнем цінності. Як результат - бізнес-моделі таких компаній на цьому етапі втрачають здатність генерувати доходи та стають непривабливими для інвесторів.

Лише ті підприємства, які вчасно виявили зміну пріоритетів споживачів і запропонували продукти і послуги із вищим рівнем цінності, завойовують ринковий простір із новим попитом $D+1$. Високий рівень цінності продуктів чи послуг забезпечує їм можливість генерувати високі доходи навіть при нижчому рівні цін.

Створення нового рівня цінності в сучасному бізнесі стає можливим тільки на основі безперервних інновацій. Дослідження пріоритетів споживачів вказує на напрямки інноваційних розробок і перспективних досліджень компанії для формування ефективної бізнес-моделі. Здатність швидко перетворювати інновацію у високу цінність продуктів і послуг є її визначальною рисою.

Так, в результаті реалізації інновацій створюються новинки, які продаються компаніями на ринку по високій початковій ціні із використанням стратегії “зняття вершків”. Основним мотивом такого ціноутворення є прагнення виробників отримати максимальну “компенсацію” або винагороду за інновації. Використання стратегії високих цін на продукти-новинки в сучасному динамічному середовищі обмежується періодом, що необхідний для копіювання інновації конкурентами.

Натомість, головною метою «інновації цінності» є створення нового ринкового сегменту або простору за рахунок формування нового попиту. При цьому, компанія із самого початку націлена на залучення якомога більшої кількості цільових споживачів у новоствореному ринковому просторі, пропонуючи продукт із високим рівнем цінності за доступною ціною.

Дослідження пріоритетів споживачів дозволяє компанії сформувати унікальну бізнес-модель на основі інновації цінності, що забезпечує генерування високих доходів у порівнянні з конкурентами.

2.3. Реалізація «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі компанії

Формування унікальної бізнес-моделі потребує розуміння багатьох аспектів існуючих і перспективних потреб споживачів. Загалом у споживачів є два види потреб:

- ті, що явно виражені через їх попит на певні товари чи послуги на ринку сьогодні;
- ті, що в даний період “замовчуються” споживачами або ігноруються компаніями.

Для дослідження перспективних потреб споживачів доцільно використовувати технологію формування “каскаду” пріоритетів, графічна інтерпретація якого наведена на рис. 2.5. Побудову “каскаду” пріоритетів споживачів доцільно здійснювати ретроспективно (за останні 5-10 років) та із проекцією на майбутні 3-5 років щодо базового періоду (рік N).

Аналіз пріоритетів за попередні періоди ($N-10$, $N-5$ років), які, по суті, є вже втіленим попитом споживачів, дозволить компанії визначити, на скільки вона задовольняла потреби покупців у минулому. Крім цього, ретроспективне вивчення попиту споживачів дозволить компанії зробити висновок про особливості зміни їх потреб і вимог, а також зрозуміти логіку формування їх ринкового вибору.

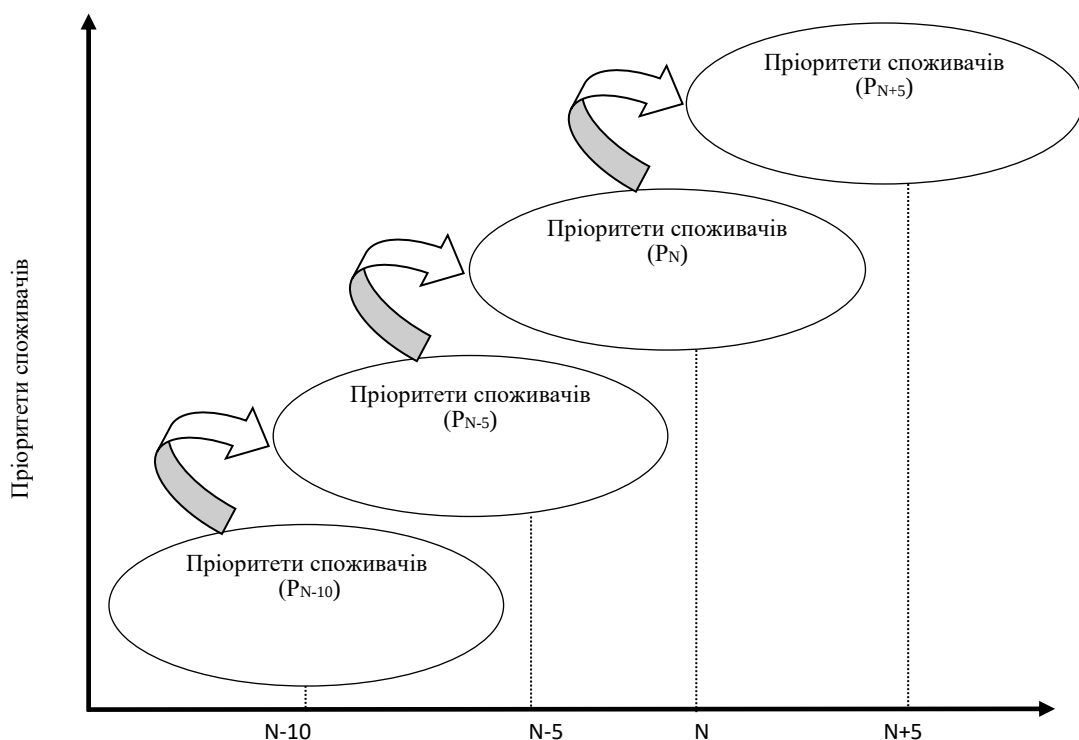


Рис. 2.5. “Каскад” пріоритетів споживачів

Ця інформація у поєднанні з дослідженнями ринкової ситуації у період N є основою для:

- характеристики елементів системи прийняття рішень споживачами;

- визначення чинників формування та зміни пріоритетів споживачів.

Кінцевою метою формування “каскаду” пріоритетів споживачів є передбачення компанією пріоритетів споживачів на перспективний період (N+5років).

Формування “каскаду” пріоритетів споживачів є можливим тільки завдяки системним дослідженням компанією історії та перспектив розвитку ринку, на якому вона функціонує. Для цього на підприємствах повинні створюватись спеціальні аналітичні центри чи підрозділи. У західних компаніях цю функцію, як правило, виконують департаменти (відділи) “Розробок і досліджень” (Research&Development Department). Це команда вчених, інженерів, дослідників і розробників, які скоординовано і ціленаправлено працюють над розробкою перспективних комерційних ідей.

Основні функції відділу досліджень і розробок:

- *розробка політики та загальної програми науково-технічних досліджень компанії.* Фахівці відділу здійснюють моніторинг останніх досягнень технічного прогресу у сфері бізнесу компанії і суміжних областях; відвідують спеціалізовані виставки і семінари; приймають участь у спільних проектах із науковими установами, університетами тощо;

- *аналіз ринку.* Спеціалісти відділу займаються систематичною глибокою і усесторонньою діагностикою ринку і конкретного сегменту, на якому функціонує компанія;

- *управління процесами у сфері розробок нової продукції та удосконалення існуючої, контроль якості продукції.* Відділ R&D займається питаннями сертифікації, веде документацію, пов’язану з патентами. Фахівці відділу повинні добре знати можливості та особливості виробничого процесу у компанії, щоб вчасно розробити і реалізувати заходи його модифікації для удосконалення існуючих або випуску нових видів продукції;

- *розробка рекомендацій та обґрунтування бюджету витрат та інвестицій у дослідження та розробки.* Оскільки дослідження та розробки пов’язані із значними витратами фінансових ресурсів, а також характеризуються високим

ступенем ризику, рішення про реалізацію проектів приймаються вищим керівництвом на основі детальних фінансово-економічних розрахунків та їх аналітичних обґрунтувань.

У підпорядкуванні керівнику відділу досліджень і розробок може знаходитись декілька інших відділів компанії, наприклад, маркетинговий, конструкторський, перспективного планування та інші. Загальна кількість працівників, залучених у проекти дослідження та розробки на великих підприємствах може досягати сотень осіб. Як правило, директор R&D відділу є одним із заступників генерального директора компанії.

Рекомендована література:

[1 с. 80-167]; [2 с. 35-139]; [3 с. 50-73]

ТЕМА 3. РЕСУРСНА ТЕОРІЯ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

3.1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія

3.2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії

3.3. Визначення та види ресурсних ефектів

3.1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія

Класична ресурсна тріада “земля, праця, капітал” у сучасному трактуванні ресурсної теорії трансформувалась у складну комбінацію матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів підприємства. Одним із концептуальних положень ресурсної теорії є твердження про індивідуальність розвитку кожної компанії, що обумовлюється особливим набором її ресурсів. Однак, лише наявність у компанії ресурсів чи доступ до них в умовах динамічного ринку не

може забезпечити їй довгострокових конкурентних переваг. Саме тому в сучасній ресурсній теорії увага зосереджується на здатності компанії створювати нові види ресурсів та здійснювати безперервний пошук їх комбінацій.

Сьогодні розвиток ресурсної теорії відбувається у двох напрямках:

- по-перше, все більшого поширення завойовує концепція “динамічних здібностей” підприємства, які являють собою її потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності мінливому зовнішньому середовищу. Іншими словами, сучасна компанія повинна володіти здатністю до розпізнання, освоєння та використання нових ринкових можливостей шляхом перманентної трансформації своєї бізнес-моделі;

- по-друге, формування сучасного інформаційного суспільства активізує розвиток теорії управління знаннями, де ресурсний підхід набув синонімічного значення “концепції інтелектуального потенціалу фірми”. При визначенні знання як цінного ресурсу компанії логіка її стратегічних дій стає продовженням ресурсного підходу в цілому і концепції динамічних здібностей зокрема. Так, відмінність у господарських результатах різних підприємств інтерпретується як наслідок асиметрії між ними у знаннях. Чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і їй забезпечує їх трансфер всередині компанії, тим більше переваг в ефективності діяльності воно має, а значить і вищою є його ринкова вартість.

Види ресурсів або їх комбінації, які є основою реалізації стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, а також мають потенціал генерування прибутку у майбутньому, відносять до категорії стратегічних. У контексті концепції бізнес-моделювання цю ідею доцільно трактувати наступним чином: бізнес-модель компанії має індивідуальний характер, оскільки в процесі її формування використовується специфічний набір стратегічних ресурсів.

Всю сукупність ресурсів, яку компанія може використовувати у своїй бізнес-діяльності, поділяють на дві великі групи:

Осяжні ресурси – це фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі. Вони дають вартісну характеристику матеріально-технічної бази та фінансових можливостей суб'єкта господарювання;

Неосяжні ресурси – це ті, що використовуються у процесі створення цінності продукту чи послуги, мають здатність генерувати дохід і прибуток, але не мають матеріальної основи. Лише деякі елементи неосяжних ресурсів (наприклад, торгова марка, ноу-хау, інтелектуальна власність) у відповідності із стандартами бухгалтерського обліку можуть мати вартісну оцінку та бути відображені у балансі підприємства у статті “Нематеріальні активи”. Інша, найбільш динамічна частина неосяжних ресурсів не відповідає бухгалтерському трактуванню активів, тому не відображається у балансі. Однак, саме ці елементи неосяжних ресурсів можуть мати суттєвий вплив на формування ринкової вартості компанії.

Серед всієї сукупності осяжних і неосяжних ресурсів підприємства до категорії стратегічних відносять ті, що:

- підвищують конкурентоспроможність продукції шляхом зменшення витрат (права на користування корисними копалинами та інші переваги доступу до обмежених ресурсів; інноваційні, енергозберігаючі технології; оптимальна система бізнес-процесів тощо);

- у випадку необхідності, можуть бути використані для диверсифікації діяльності (досвід роботи на ринку; канали збуту; торгові марки та бренди тощо);

- забезпечують отримання синергійного ефекту від спільного використання різними бізнес-одинацями інтегрованої компанії або від формування їх нової комбінації;

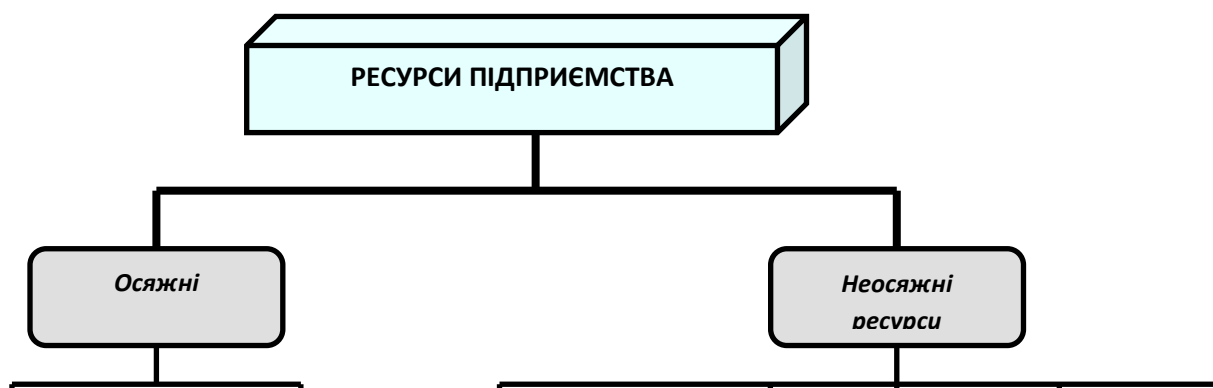


Рис. 3.1. Основні види ресурсів підприємства

- мають вплив на збільшення ринкової вартості (менеджмент компанії; формалізовані знання; бази даних; фінансові можливості; лояльність державних органів тощо);

- складно відтворюються, що пояснюється їх унікальністю (вигідне розміщення об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталоємністю та високими витратами часу на створення (репутація компанії, лояльність споживачів).

3.2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії

Сьогодні очевидним стає факт, що рушійною силою розвитку бізнесу є знання, за допомогою яких розробляються, втілюються і розвиваються інновації.

Все більшу роль у процесі створення цінності відіграють не матеріальні, а інформаційні та інтелектуальні ресурси. При цьому, якщо раніше така тенденція була характерна лише для компаній, що працюють у високотехнологічних сферах (комп'ютерні технології, електроніка, комунікації), то сьогодні вона поширюється

і на традиційні галузі (металургія, автомобілебудування, легка промисловість тощо). У фінансовому вимірі підтвердженням цього є випереджаюче зростання ринкової ціни багатьох підприємств над балансовою оцінкою їх активів, що підтверджує високу роль “невидимих” ресурсів у процесі створення вартості.

В сучасній економіці поступово зникають сфери, де домінуючу роль відіграє лише фізичний капітал, а підприємства отримують домінантне положення на ринку лише за рахунок доступу до певних матеріальних ресурсів. Отже, формування ефективної моделі бізнесу неможливе без створення, використання, відтворення та розвитку неосяжних ресурсів. Сучасне бачення неосяжних факторів виробництва доданої цінності втілюється у понятті “інтелектуальний капітал”. Науковці, консультанти, менеджери та фахівці, які займаються оцінкою вартості компаній у більшості єдині у своїй думці відносно характеристики і визначення суті цього нового економічного явища. Деякі дослідники навіть стверджують, що для визначення вартості та обліку інтелектуального капіталу необхідна нова фінансова та управлінська концепція.

Одним із перших поняття “інтелектуальний капітал” у науковий оборот запровадив Т.Стюарт. Він визначив його як сукупність знань усіх працівників компанії, що забезпечують її конкурентоспроможність.

Інтелектуальний капітал підприємства складається із трьох елементів:

- людського капіталу;
- структурного капіталу;
- ринкового капіталу (споживчого капіталу, капіталу відносин).

Людський капітал (human capital) втілений у працівниках компанії або їх колективах як сукупність знань, кваліфікації та новаторства кожного з них.

Компанія, яка розглядає свій персонал як людський капітал, отримує нові можливості формування власних конкурентних переваг. Підвищення цінності людського капіталу досягається завдяки системному розвитку персоналу у відповідності до корпоративних стандартів.

Структурний капітал характеризує здатність компанії отримувати економічні вигоди від інтелектуальної власності (нематеріальних активів) та формалізованих у вигляді технологій, процедур і систем знань компанії (інформаційні процедури, управлінські технології, система прийняття рішень, філософія і корпоративна культура компанії);

Ринковий капітал – це здатність підприємства отримувати економічну вигоду від взаємовідносин із зовнішніми контрагентами та іншими зацікавленими сторонами (лояльність і відданість клієнтів, канали збуту, партнерські угоди з постачальниками, альянси та кооперація, ліцензійні і франчайзингові угоди, бренд тощо).

Окрім визначення суті та структури будь-яке економічне явище чи процес потребує оцінки, оскільки “те що піддається оцінці, піддається й управлінню”. В сучасній економічній літературі нараховується більше 30 методик оцінки інтелектуального капіталу та окремих його елементів. В загальному, до основних ознак того, що компанія володіє інтелектуальним капіталом відносять:

- ринкова капіталізація компанії перевищує її балансову вартість;
- співвідношення нематеріальних і матеріальних активів знаходиться в діапазоні 5/1 – 16/1.

В якості показника інтелектуальності бізнес-моделі компанії може використовуватись коефіцієнт **Тобіна**:

$$K_T = MV/VAr, \quad (3.1)$$

де **MV** – ринкова капіталізація компанії; **VAr** – вартість заміщення активів компанії (сума балансової вартості активів).

Сьогодні у багатьох транснаціональних компаній коефіцієнт Тобіна коливається від 5 до 10. Для підприємств із наукомістких галузей, інтернет-компаній, а також тих, що займаються розробкою програмного забезпечення коефіцієнт Тобіна може становити кілька сотень. Це означає, що матеріальні активи практично не задіяні у створенні вартості, а головним виробничим

фактором є інтелектуальний капітал. Однак, використання цього показника є обґрунтованим і дозволяє отримати достовірні результати тільки за умови, що у процес створення вартості залучені всі активи компанії. В умовах вітчизняного бізнесу така умова не завжди виконується, оскільки на багатьох підприємствах є “баласт” активів, які не використовуються у господарському процесі, а тому не створюють доданої вартості.

Піонером у практичному втіленні процедури оцінювання інтелектуального капіталу стала шведська компанія “Scandia AFS”. Прийняти рішення про це компанію змусили певні ринкові умови. Так, на початку 1990-х років у Швеції відбулось зниження цін на ринку нерухомості. А оскільки основним видом діяльності компанії було надання послуг у сфері страхування та фінансів, то вартість активів за балансом зменшуватись, оскільки серед матеріальних цінностей за балансом найбільшу вартість становили земля та офіс. Керівництво компанії розуміло, що зниження балансової вартості компанії, яке відображалась у публічних звітах, могло негативно вплинути на рішення інвесторів. Водночас, у розпорядженні “Scandia AFS” були такі цінні ресурси, як персонал, клієнти та налагоджена система бізнес-процесів. Однак, ці “невидимі” фактори створення цінності у страховому бізнесі не могли бути відображені у традиційній фінансовій звітності, а тому не дозволяли донести інвесторам повну інформацію про вартість компанії.

Модель бізнесу компанії “Scandia AFS” будувалась взаємовідносинах із партнерами по фінансовому ринку, брокерами та клієнтами, які отримували фінансові та страхові послуги вищого рівня цінності. Саме ці неосяжні ресурси і створювали основу вартості компанії. Розуміючи це, у 1993 компанія представила інвесторам спеціально розроблений додаток до річної фінансової звітності, в якому вперше була зроблена спроба поряд із матеріальними активами здійснити оцінку інтелектуального капіталу. Звіт про інтелектуальний капітал компанія “Scandia AFS” пов’язує безпосередньо з процесом стратегічного планування, а

тому до складу елементів інтелектуальних ресурсів були включені ті, що, на думку менеджерів, мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей.

У подальшому спеціально створений компанією ІТ-підрозділ розробив систему оцінки інтелектуального капіталу *Dolphin Navigator*, що почала використовуватись з 1998 року. Структура інтелектуального капіталу за системою оцінки компанії “Scandia AFS” наведена на рис. 3.3.

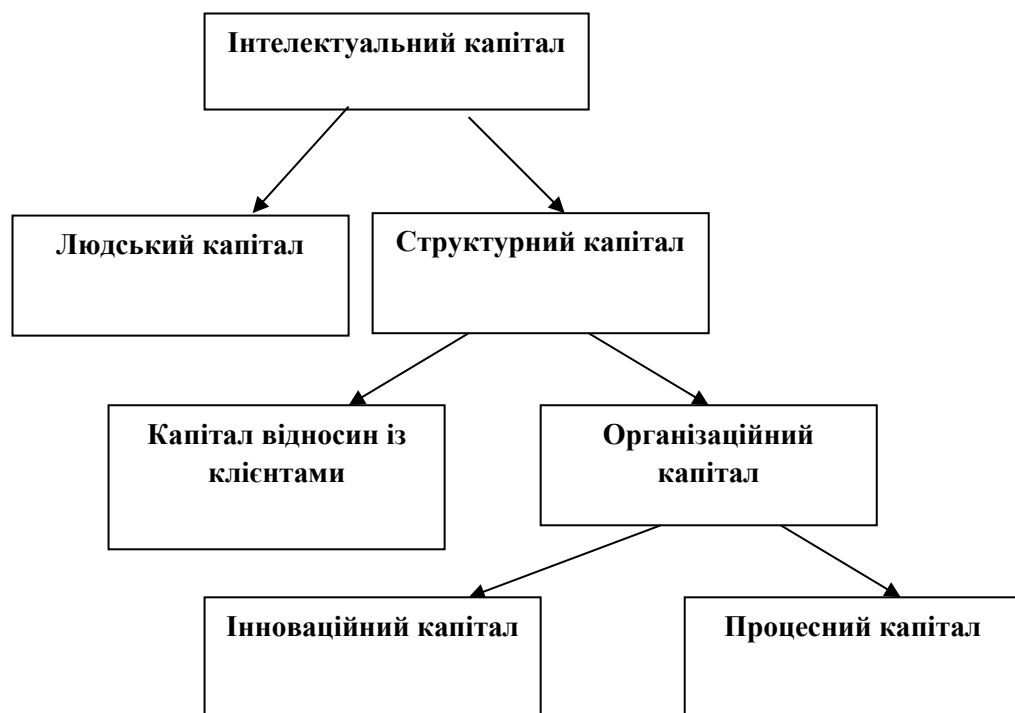


Рис. 3.3. Структура інтелектуального капіталу за системою оцінки компанії “Scandia AFS”

Найбільш вагомими елементами інтелектуального капіталу для досягнення стратегічних цілей бізнес-моделі компанії “Scandia AFS” є:

Людський капітал – сукупна величина інвестицій у навчання, кваліфікацію і формування досвіду працівників. Оцінюється також компетентність працівника, його комунікабельність і персональний внесок у діяльність компанії.

Структурний капітал – бази даних, списки клієнтів, торгові марки, корпоративна культура, організаційна структура тощо.

Організаційний капітал – сукупність організаційних компетенцій компанії, що дозволяють реалізувати її здатність до інвестицій та інновацій.

Інноваційний капітал – інтелектуальна власність компанії, що захищена юридично, комерційні таємниці тощо.

Процесний капітал – загальна вартість системи бізнес-процесів компанії. В останні роки серед менеджерів не тільки зарубіжних, але й вітчизняних підприємств поглиблюється розуміння необхідності ідентифікації та оцінки елементів інтелектуального капіталу як важливого фактора створення унікальної цінності. Це також обумовлює потребу формування бізнес-моделі компанії із використанням системи управління інтелектуальним капіталом. Відомий західний консультант Є. Брукінг визначає такі напрямки управління інтелектуальним капіталом (ІК):

- ідентифікація елементів ІК;
- розробка політики розвитку ІК;
- аудит ІК;
- документальне оформлення ІК;
- захист ІК;
- поширення ІК;
- примноження та відтворення ІК.

3.3. Визначення та види ресурсних ефектів

Кожна компанія формує та використовує різні комбінації ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Умовою ефективного

використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати *ресурсні ефекти*. *Ресурсний ефект* – це результат оптимального використання потенціалу ресурсів компанії та їх комбінацій, що забезпечує генерування додаткових грошових потоків або формування нових стратегічних можливостей.

Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим завданням менеджменту компанії. Якщо керівництво невірно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал – це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових доходів і формування конкурентних переваг, адже як говориться у старому японському прислів'ї: «Надто багато – все рівно, що надто мало».

Залежно від того, яка категорія ресурсів використовується, визначають такі види ресурсних ефектів:

- **комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект** – це результат оптимального використання потенціалу одного і того ж осяжного (матеріального чи фінансового ресурсу) у двох чи більше непов'язаних видах бізнесу компанії у різний період часу;

- **мультиплікативний ресурсний ефект** – результат оптимального використання потенціалу одного і того ж неосяжного ресурсу у двох чи більше видах бізнесу компанії одночасно;

Комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект досягається від використання осяжних ресурсів, які підприємство може придбати або залучити ззовні для формування бізнес-моделі. Комплементарний ефект виникає, коли максимальна потужність матеріального ресурсу (активу) перевищує потребу у ньому на певному ринку (бізнесі) або коли цей ресурс (актив) використовується з

різною часовою періодичністю (сезонно) чи інтенсивністю або мають місце флуктації потреб в обсягах цих ресурсів. Дія комплементарного ефекту є обмеженою обсягами матеріальних ресурсів чи потужністю матеріальних активів.

Наприклад:

□ гірськолижний курорт може ефективно функціонувати тільки в зимову пору року. Для отримання комплементарного ефекту від використання такого матеріального активу курорту, як готельний комплекс, необхідно організувати його функціонування влітку. Зокрема, генерувати додаткові грошові потоки від використання готелю влітку можна, побудувавши там корти для тенісу, поля для гольфу та іншу інфраструктуру для літнього відпочинку;

□ навчальні аудиторії в університеті чи будь-якому іншому навчальному закладі найбільше завантажені в основному у першій половині робочого дня.

Доповнюючим ресурсним ефектом від використання цих активів для навчального закладу може бути дохід від їх оренди у неробочий час іншими суб'єктами для проведення тренінгів, організації комерційних курсів вивчення іноземних мов тощо.

Для отримання комплементарного ресурсного ефекту, як правило, необхідно здійснити певні витрати для забезпечення можливості додаткового використання матеріального активу. У наведених прикладах такими витратами є:

- інвестиції у створення інфраструктури для літнього відпочинку у готелі;
- вартість освітлення та інші організаційні витрати, пов'язані із організацією оренди навчальних приміщень.

Дія комплементарного ефекту поширюється не тільки на матеріальні, але й на фінансові ресурси. Дана ситуація має місце тоді, коли фінансові ресурси, що генеруються від певного виду бізнесу компанії, не освоюються ним повністю.

Тоді ці тимчасово вільні кошти можна використати для фінансування інших видів бізнесу, що дозволить згенерувати додатковий дохід.

Мультиплікативний ресурсний ефект забезпечується в результаті використання неосяжних ресурсів одночасно у декількох напрямках діяльності компанії без додаткових витрат. Ці ресурси, як правило, акумулюються всередині компанії, оскільки їх складно або неможливо залучити чи придбати ззовні (наприклад, лояльність споживачів, досвід, корпоративні знання тощо). Дія мультиплікативного ефекту є необмеженою, оскільки потужність неосяжних ресурсів не може бути чітко визначена за часом чи виміряна за обсягом.

Наприклад:

□ компанія може використати такий неосяжний ресурс, як сформований бренд своїх товарів чи послуг для виведення на ринок нових видів продукції.

Використання цього ресурсу може здійснюватись одночасно як для існуючого, так і для нових видів діяльності. Тобто, компанія не потребує додаткових інвестицій на формування нового бренду, а використовує потенціал вже існуючого позитивного сприйняття її споживачами для розвитку нових видів бізнесу та генерації додаткових грошових потоків. Так, концерн Rainford спочатку виробляв телевізори, згодом під цією ж маркою почав випускати іншу побутову техніку, а також використав цей неосяжний ресурс для диверсифікації діяльності – виробництва продуктів харчування;

□ людський капітал підприємства, що втілений у знаннях і досвіді персоналу може бути джерелом отримання мультиплікативного ресурсного ефекту, якщо фахівці використовуватимуть накопичений інтелектуальний потенціал у розробках інноваційних видів продукції, створенні та освоєнні нових технологій чи здійсненні нових видів діяльності.

Хоча дія мультиплікативного ефекту є необмеженою, однак вона може мати зворотний характер. Так, якщо нова продукція, що випущена під відомим брендом компанії, виявиться неякісною, це може зменшити кількість її лояльних

покупців і негативно вплинути на імідж бізнесу загалом. Тому важливим завданням менеджерів підприємства є глибока оцінка перспектив використання неосяжних ресурсів для отримання мультиплікативного ефекту.

Рекомендована література:

[1 с. 74-93]; [5 с. 79-127]

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КОМПАНІЇ

1. Поняття компетенцій.

2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища.

1. Поняття компетенцій.

Результати аналізу існуючих і потенційних стратегічних ресурсів компанії мають виключно важливе значення для оцінки її ключових компетенцій. Виникнення концепції “ключової компетенції” компанії тісно пов’язане з розвитком положень ресурсної теорії, а також теорією підприємницьких екосистем *Дж.Ф.Мура*.

Вперше ідею корпоративних компетенцій як концепції забезпечення унікальності компанії сформулювали у 1965р. представники Гарвардської школи бізнесу *Е. Лернед, Крістенсен, Ендрюс і Гут*. Продовженням розвитку цих ідей у 1990-х роках стала публікація у журналі *Harvard Business Review* *Г.Хамела і К. Прахалада*, які всесторонньо та комплексно дослідили концепцію ключової компетенції. (Книга «Конкурируя за будущее»).

Під терміном “ключова компетенція” дослідники розуміють набір умінь і технологій, сукупність накопичених компанією знань і досвіду, що стають основою успішної конкуренції

Російські науковці ***В.С. Єфремов та І. А. Хаников*** вказують на те, що в деяких роботах зі стратегічного менеджменту для визначення особливої динаміки процесів навчання використовується такий термін як “ключова здібність”. На думку дослідників, ці терміни є схожими, оскільки відображають унікальні можливості, здібності, знання, усталені моделі поведінки організації, які є потенційним джерелом конкурентної переваги компанії. Автори запропонували власне визначення компетенції – це особливої властивості інформаційний ресурс, що містить досвід, знання та навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей. Носієм цього ресурсу індивідуально чи колективно є робітники.

Фахівець у галузі управлінського консультування ***М.Д. Аїстова***, під ключовою компетенцією розуміє унікальну технологію та пристосований для її реалізації добре відлагоджений високоякісний виробничий процес і висококваліфікований персонал.

Спроба дослідити розвиток категоріального апарату концепції ключової компетенції має місце у працях вітчизняних науковців. (***В.А.Верба, О.М. Гребешкова***). Компетенції, на відміну від нематеріальних активів, завжди мають “внутрішнє” походження, практично без часових обмежень їх використання, а також є підґрунтям для створення неповторної відмітності підприємства у ринковому просторі.

Компетенції підприємства запропоновано визначати у двох площинах:

- 1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності;
- 2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності.

Дослідниками наведено наступне визначення: **компетенції підприємства (організації)** — це невід’ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей

підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Таким чином, особливістю ключової компетенції є її орієнтація на такий внутрішній ресурс компанії, як сформовані (індивідуально чи колективно) знання, досвід і навички, що в результаті тривалого, неперервного накопичення утворюють комплекс корпоративних знань. Враховуючи системний підхід до формування бізнес-моделі компанії, уточнене визначення цього поняття є таким:

ключова компетенція – це важливий елемент бізнес-моделі підприємства, комплекс системно накопичених корпоративних знань і досвіду, які у поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру, є необхідною умовою забезпечення особливої, стійкої конкурентної переваги серед інших підприємств у галузі.

Досліджуючи суть ключової компетенції, можна зробити висновок, що процес її набуття компанією тісно пов'язаний із формуванням інтелектуального капіталу (рис. 4.1).

Оскільки кожен із цих елементів інтелектуального капіталу породжений людським знанням, досвідом і вмінням, то необхідною умовою виникнення ключових компетенцій є їх взаємодія, що й забезпечує отримання синергійних ефектів і формування унікального корпоративного знання.

Таким чином, ключова компетенція по відношенню до активів, у тому числі й нематеріальних, – це здатність, уміння та знання компанії управляти ними. В цьому сенсі актуальним є твердження Г.Хамела та К.К. Прахалада, що ключова компетенція не є бухгалтерським активом, тому вона не зношується, а навпаки збільшує свою цінність і досконалість із часом. Натомість, вона може просто втратити своє значення для компанії в певних ринкових умовах, у той час, коли активи компанії можуть відновлюватись. У сучасних умовах конкуренції за майбутні можливості на існуючому чи потенційних ринках

дослідники запропонували розглядати компанію як «портфель» компетенцій, а процес формування ключової компетенції описали за принципом «дерева» компетенцій (рис. 4.2). Результатом використання компанією сформованих компетенцій є створення продукту з високим рівнем доданої споживчої цінності, що найкраще відповідає пріоритетам споживачів.

Принцип «дерева компетенцій» Г. Хамел і К. Прахалад використовують для дослідження функціонування диверсифікованих компаній (рис. 4.3). Стовбур дерева становлять «ключові продукти» або «ключові платформи» - це проміжний елемент у ланцюжку «ресурси – компетенції – кінцеві продукти (послуги)». Наприклад, комплектуючі деталі, вузли чи інші важливі елементи кінцевого продукту, для виробництва яких і використовуються компетенції компанії (наприклад, двигуни в автомобілях, друкуючі пристрої в принтерах, мікросхеми в електронних приладах тощо).

Гілками «дерева компетенцій» є різні види диверсифікованого бізнесу (бізнес-одиниці), які виокремились на основі спеціалізації виробництва ключових продуктів.

Плодами «дерева компетенцій» є кінцеві продукти, поява багатьох із яких пов'язана із розвитком та інтеграцією компетенцій різних видів.

Коренева система «дерева компетенцій», яка забезпечує його живлення, стійкість до «конкурентних штормів», підтримку і стабільність — це ключова компетенція.

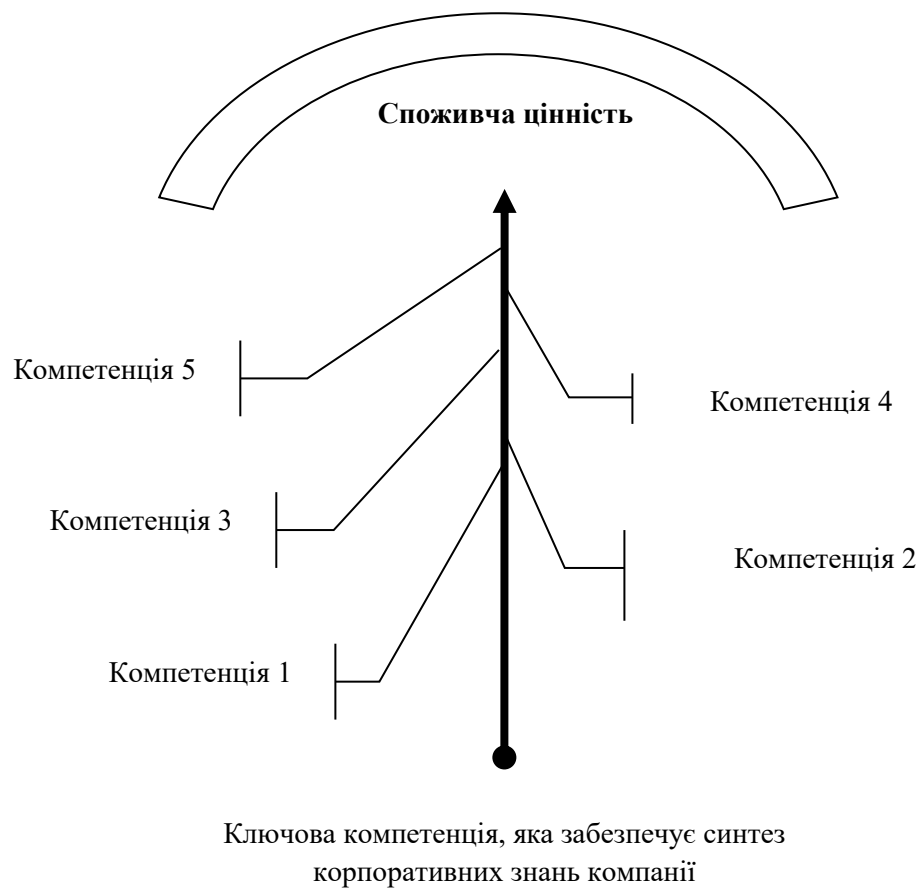


Рис. 4.2. Модель «дерева» компетенцій компанії

Формування компетенцій на прикладі компанії «HONDA»

До ключових компетенцій компанії *Honda* відноситься знання в галузі конструкційних особливостей двигунів внутрішнього згорання і технологічні здібності їх виготовлення для різних видів транспортних засобів. *Результатом використання цих компетенцій є ключовий продукт – конкурентоспроможний за технічними і технологічними параметрами двигун.* Це дозволило компанії реалізувати кілька видів діяльності: автомобілебудування, вир-во сільськогосподарської техніки і літакобудування. В результаті продуктивний портфель компанії включає: автомобілі, мотоцикли, літаки, газонокосарки тощо.

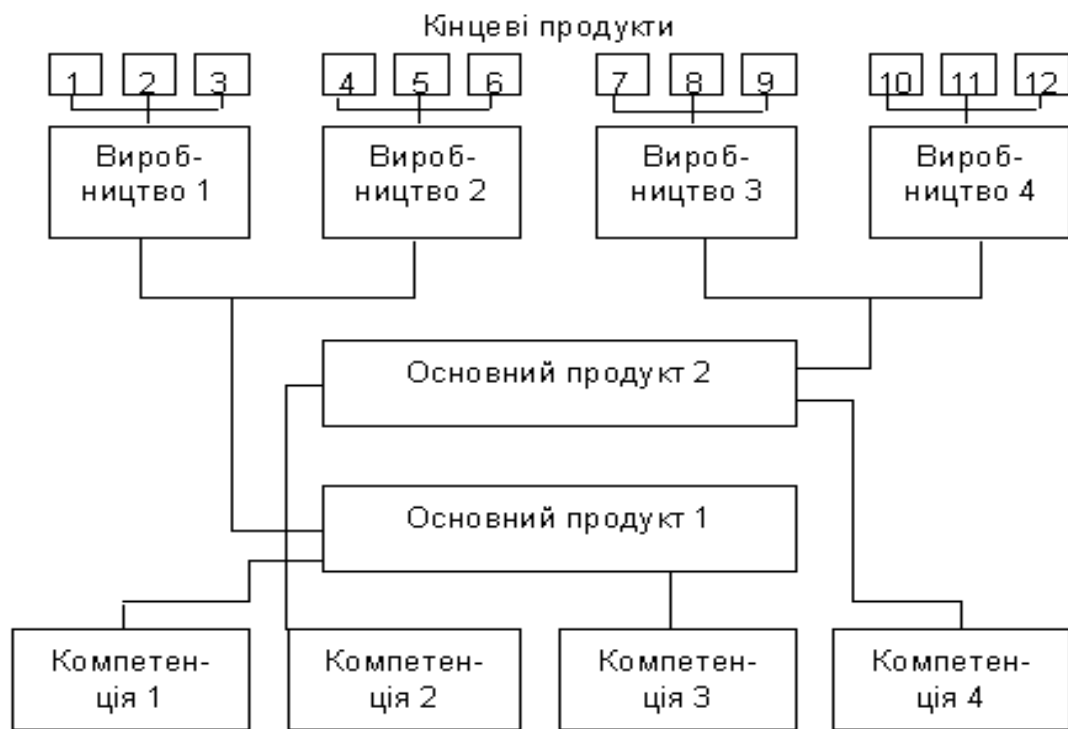


Рис. 4.3. «Дерево компетенцій» для диверсифікованої компанії

Отже, кінцеві продукти є кінцевим втіленням ключових компетенцій компанії. Проміжним елементом між ключовими компетенціями і кінцевим продуктом є ключовий продукт (платформа) — фізичне втілення однієї або декількох ключових компетенцій.



Рис.4.4. Взаємозв'язок ключових компетенцій та елементів інтелектуального капіталу

Приклади ключових компетенцій деяких компаній світу.

Таблиця 4.1.

Приклади ключових компетенцій

Компанія	Компетенція
Sony	Мініатюризація
Federal Express	Управління постачанням; маршрутизація посилок і їхня доставка
Motorola	Бездротовий зв'язок, стискання цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технологія виготовлення джерел живлення, а також швидкі цикли виробництва
Nike	Постачання, якісний дизайн, розробка продуктів, підтримка спортсменів, дистриб'юторські мережі
Marriott	Управління ресторанами і готельним бізнесом

2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища.

Г.Хамел та К. Прахалад визначили три характерні риси, що ідентифікують ключову компетенцію компанії:

- 1) здатність забезпечувати доступ до найбільш широкого спектру ринків;
- 2) здатність додавати найбільшу споживчу вартість кінцевому продукту компанії;
- 3) мінімальна загроза відтворюваності та копіювання конкурентами.

Крім цього, до особливостей ключової компетенції компанії слід віднести: складність ідентифікації; унікальність, зумовлену особливою комбінацією ресурсів і можливостей компанії; незношуваність у процесі використання; незамінність; здатність підсилювати роль інших компетенцій компанії в процесі створення унікальної споживчої вартості продукту (послуги).

Для більш детального аналізу доцільно виділити **види компетенцій: внутрішні, зовнішні та динамічні.**

Під внутрішніми та зовнішніми компетенціями розуміють «лише ті фактори, які забезпечують підприємству суттєві, конкурентні переваги. Як правило, це такі фактори, для створення яких потрібно значний період часу і досвід роботи у певній галузі». Сутність яких «полягає в тому, що їх не можна отримати готовими, так як неможливо точно повторити характерні риси внутрішньої організації компанії просто скопіювавши сукупність організаційних одиниць, виявлених в формальних контрактах»

До **внутрішніх** компетенцій можна віднести наступні: «виробничий процес, продукція» [4], «НДР, ноу-хау, здатність створювати конкурентну продукцію; наявність ефективних бізнес-процесів (управління проектами, збут, маркетинг, планування і бюджетування, мотивація персоналу), наявність унікальних технологій, спеціальних виробничих активів, які недоступні конкурентам), наявність кваліфікованого персоналу, який не може бути легко знайдений на ринку і підготовка якого потребує часу».

До **зовнішніх** – «географічний охопит, ринкове позиціонування» [4], «зв'язки з постачальниками і споживачами, можливості лобювання, знання ринку, розуміння мінливих потреб кінцевих споживачів, здатність швидко і гнучко реагувати на масштабні зміни попиту, зберігаючи стійкість, репутація і кредитна привабливість фірми, або здатність забезпечення достатнього рівня фінансування в достатньому об'ємі, в короткі строки і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами)».

«**Динамічні здатності** – це здатності підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих ринкових умов, доповнювати знання», «здатність фірми до інтеграції різних технологій в кінцевій продукції, до розробки і реформування внутрішніх і зовнішніх компетенцій...

Таким чином, динамічні можливості відображають здатності організації створювати нові, передові форми ключових компетенцій в конкретних обставинах, що склалися на ринку». Прояв динамічних здатностей є результатом не тільки підприємницьких дій, а й процесів, що відбуваються на підприємстві. Взаємозв'язок між динамічними здатностями та ключовими компетенціями описується в за допомогою наступної формули:

$$\text{Ключові компетенції на сьогоднішніх ринках} + \text{Динамічні здатності} = \text{Ключові компетенції на завтрашніх ринках}$$

Тобто, «навички, завдяки яким ще вчора досягались кращі показники ефективності, сьогодні являють собою розповсюджену по всій галузі практику». Таким чином, ключові компетенції є механізмом використання досліджених відомих можливостей з однієї сторони, а з іншої сторони, від їх якості залежатиме прояв динамічних здатностей, направлених на пошук і захват нових можливостей.

Виділяють загальні, стандартні та ключові властивості компетенції.

До загальних властивостей ключових компетенцій відносять:

- ✓ складність кодифікації;
- ✓ похідний характер від сукупності стратегічних ресурсів і здібностей підприємства;
- ✓ відсутність матеріальної основи та носіїв;
- ✓ незношуваність у процесі її використання;
- ✓ складність копіювання конкурентами;
- ✓ синергійна природа формування споживчої цінності продукту чи послуги.

- **Стандартні компетенції (базові)**

- знання і вміння , досвіду підприємства , що ж необхідними для діяльності на певному ринку. Втрата стандартні компетенції є причиною виходу компанії з ринку

- **Ключові**

- знання , досвід вищого порядку що відіграють роль споживчої цінності, що об'єднуються в собі знання і досвід , дозволяють використовувати ефективно всі інші компетенції .

- **Необхідна умова виникнення ключ компетенцій** - взаємодія елементів інтелектуального капіталу , що дозволяє забезпечити отримання синергійного ефектів і унікального корпоративного знання

- **Формула компетенції** = технологія *процес управління *колективне навчання

- Процес формування компетенцій компанії можна описати за принципом дерева компетенції (диверсифіковані компанії)

Рекомендована література:

[1 с. 95-136]; [Зс. 94-115]

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОМПАНІЇ

1. *Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля компанії.*
2. *Основні етапи аналізу портфеля бізнесів компанії.*
3. *Сучасні матричні методики портфельного аналізу.*
4. *Методи групування об'єктів стратегічного аналізу (дискримінантний і кластерний аналіз).*

1. Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля компанії.

Модифікована технологія формування моделі бізнесу підприємства передбачає визначення складу нового або проведення діагностики існуючого бізнес-портфеля на його відповідність пріоритетам споживачів.

Як свідчить досвід закордонних підприємств, проведення такого роду аналізу є досить ефективним, надає підприємству гнучкості щодо змін, які виникають, і гарантує його постійний розвиток.

Портфельний аналіз займає провідне місце в модифікованій технології формування бізнес–моделі підприємства. Основна його мета: оцінити товарно–ринкові можливості суб'єкта господарювання, визначити взаємозв'язок між окремими видами та напрямками його діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на питання, якими видами бізнесу підприємству доцільно займатись, і якою повинна бути їх структура. За допомогою портфельного аналізу збалансовуються такі найважливіші фактори підприємницької діяльності, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності компанії тощо.

В економічній літературі при здійсненні аналізу портфеля бізнесів підприємства застосовують поняття “стратегічна зона господарювання” (СЗГ) та “стратегічна одиниця бізнесу” (СОБ). Так, під **стратегічною зоною господарювання** розуміють певний сегмент середовища організації, на якому вона здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) та який є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз і можливостей для подальшого функціонування.

За Ансоффом стратегічну зону господарювання визначають **такі фактори**: майбутні потреби ринку; технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба; споживачі, потреби яких будуть задовольнятися; географічний регіон.

Запровадження в бізнес-термінологію поняття **стратегічної одиниці бізнесу** пов'язують із американською компанією General Electric, яка у 1974 році запропонувала метод структуризації великої корпорації як варіант філіальної структури. Таким чином, СОБ – це внутріфірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. В основі виділення СОБ лежить концепція сегментації ринку. Слід зауважити, що ідентифікація СОБ у значній мірі є предметом суб'єктивного вибору. Компанія General Electric сформувала **ряд критеріїв** для виділення окремих СОБ у рамках корпорації:

СОБ має певне коло клієнтів і замовників; бізнес-одиниця компанії самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне забезпечення тощо; діяльність СОБ оцінюється розміром її прибутків і збитків.

Окрім понять СОБ та СЗГ у використовують термін **стратегічний господарський підрозділ (СГП)** – це напрямок чи група напрямків із чітко вираженою спеціалізацією, конкурентами, ринками тощо. Кожний СГП повинен мати власну генеральну мету, порівняно незалежну від інших підрозділів. СГП може бути у вигляді відділення, філії, групи цехів чи окремого цеху, тобто може знаходитись на будь-якому рівні ієрархічної структури.

Узагальнюючи наведені визначення понять СЗГ, СОБ і СГП, можна зробити висновок, що стосовно конкретного підприємства їх використання залежить від особливостей його організаційної структури. Так, якщо в структурі підприємства передбачено автономне функціонування окремих господарських підрозділів, то для їх стратегічного аналізу як складових бізнес-системи підприємства, доцільно використати поняття СГП або СОБ.

У випадку, коли в організаційній структурі підприємства важко (або неможливо) виділити окремі господарські підрозділи, то аналіз бізнесу компанії слід проводити, виділяючи окремі СЗГ.

Бізнес-портфель, у такому випадку, доцільно трактувати як сукупність бізнес-одниць (господарських підрозділів) або зон господарювання, що є структурними елементами одного й того ж підприємства. При цьому вважаємо, що незалежно від складності та особливостей формування структури підприємства, бізнес-портфель слід розглядати також як сукупність видів виготовлюваної продукції (продуктовий набір).

2. Основні етапи аналізу портфеля бізнесів компанії.

Виділяють 6 кроків проведення аналізу портфеля бізнесів компанії:

Перший крок – вибір рівнів в компанії для проведення аналізу портфеля бізнесів. Для цього визначають ієрархію окремих елементів бізнес-портфеля, яка починається на рівні окремого продукту і завершується на верхньому рівні компанії.

Другий крок – фіксація одиниць аналізу (СОБ, СЗГ або СГП), щоб у подальшому використовувати їх для позиціонування у матрицях або інших інструментах оцінки бізнес-портфеля.

Третій крок – визначення параметрів аналізу портфеля бізнесів для формування критеріїв і вимог до збору необхідної інформації.

Для компаній, які є інтеграційними утвореннями, аналіз портфеля бізнесів ускладнюється: його спочатку слід проводити для окремих бізнес-одиниць, а потім для окремих товарних груп. У випадку аналізу прибуткових портфелів окремих бізнес-одиниць інтегрованої компанії, необхідно орієнтуватись на такі параметри: конкурентоспроможність портфеля; стадія життєвого циклу бізнес-одиниці; наявність компетенцій; можливість задоволення майбутніх потреб споживачів; здатність бізнес-одиниці залучати капітал; частка ринкової вартості бізнес-одиниці в ринковій вартості всієї компанії.

Щоб максимально достовірно оцінити вибрані показники, необхідно розбити їх на ряд більш детальних параметрів із присвоєнням останнім відповідної ваги. В кінцевому результаті, їх значення для окремого виду бізнесу (бізнес-одиниці) визначатиметься впливом зважених факторів. Така деталізація дозволить зменшити ступінь суб'єктивізму при виборі конкретних методик портфельного аналізу.

Четвертий крок – збір та аналіз даних за напрямками:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних тенденцій її розвитку, характеру та ступеня ризику, рівня інтегрованості з іншими галузями, впливу макроекономічних параметрів;

- конкурентна позиція компанії серед інших суб'єктів у галузі;

- можливості і загрози зовнішнього середовища;

- забезпеченість компанії ресурсами та персоналом, що виступають бізнес-потенціалом її конкурентних позицій на ринку.

П'ятий крок – вибір методик портфельного аналізу у відповідності до поставлених завдань формування нової чи трансформації існуючої бізнес-моделі компанії.

Для попередньої оцінки стану портфеля бізнесів компанії необхідно з'ясувати такі його характеристики:

- кількість елементів портфеля (бізнес-одиниць) у найбільш привабливих в даних ринкових умовах галузях економіки;

- кількість проблемних елементів бізнес-портфеля (бізнес – одиниць, що характеризуються збитковою діяльністю чи низьким рівнем конкурентоспроможності);

- кількість стабільно прибуткових елементів бізнес-портфеля;

- основні ризики втрати конкурентоспроможності ключовими елементами бізнес-портфеля.

В залежності від отриманих результатів попереднього аналізу керівництво може прийняти рішення щодо необхідності оптимізації існуючого бізнес-портфеля чи формування якісно нового.

Шостий крок – визначення параметрів елементів оптимального бізнес-портфеля, що забезпечує формування ефективної моделі бізнесу компанії не лише в існуючих ринкових умовах, але й у перспективі (відповідно до визначених на попередніх етапах майбутніх пріоритетів споживачів).

Загальна схема проведення портфельного аналізу має наступний вигляд:

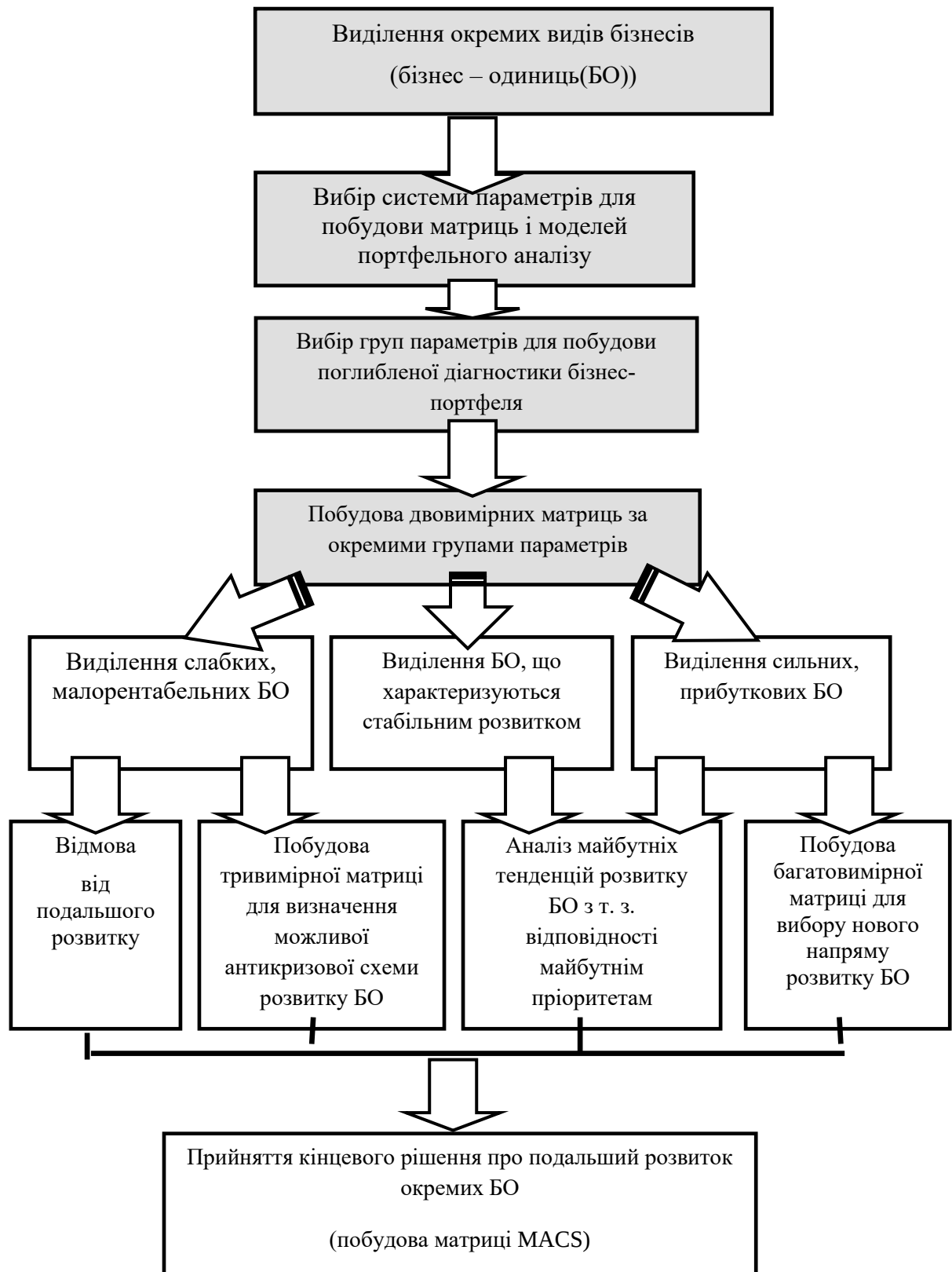


Рис. 5.1. Загальна схема проведення портфельного аналізу

3. Сучасні матричні методики портфельного аналізу

Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару та крива досвіду. Основним прийомом, що використовується в моделях і методах портфельного аналізу, є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких здійснюється порівняння бізнес–одиниць чи продуктів компанії за різноманітними критеріями. Існуючі матриці портфельного аналізу у “чистому вигляді” не можуть бути використані в процесі формування бізнес–моделі підприємства через ряд недоліків. Це пов’язано з тим, що двовимірні матриці, які беруться за основу в більшості методів портфельного аналізу (матриця БКГ, матриця McKinsey –“General Elektrik”, матриця І. Ансоффа, модель портфельного аналізу “Shell - DPM”), враховують два заздалегідь обраних параметра. Хоча застосування цих інструментів характеризується простотою й наглядністю, в умовах динамічного та непередбачуваного середовища необхідно враховувати більшу кількість факторів.

Крім того, недоліком застосування двовимірних матриць є висока частка суб’єктивізму, що виявляється при виборі компонент і чинників аналізу, а також при визначенні вагових коефіцієнтів тощо. Тому ці інструменти для використання їх у процесі побудови бізнес–моделі, потребують удосконалення з метою розробки альтернативних схем і моделей аналізу різних видів бізнесу компанії.

Для вирішення даної проблеми потрібно: здійснити глибокий аналіз елементів, що є основою альтернативної схеми; застосувати принцип суміщення існуючих моделей; розробити багатовимірні матриці портфельного аналізу.

Зарубіжний досвід стратегічного й конкурентного аналізу бізнес-портфеля компанії вказує, що існує обмежене число основних параметрів,

що можуть бути загальними для всіх результатів аналізу та представляти аналітичну цінність.

Розглядаючи існуючі двовимірні матриці, доцільно використовувати в процесі аналізу матрицю Mc Kinsey – “General Electric”, матрицю ADL/LC та матрицю “Shell” – DPM. Слід наголосити, що застосування їх в аналізі вітчизняного бізнесу потребує адаптації. Зокрема, необхідно проводити ґрунтовний аналіз процесу вибору факторів, що будуть осями матриць.

Наприклад, матриця Mc Kinsey – “General Electric”, будується на основі таких параметрів, як “привабливість ринку” та “стратегічна позиція” бізнес – одиниці на ринку, які потребують уточнення, оскільки показники, що формуватимуть їх значення, будуть відрізнятись на різних ринках. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спочатку виділити параметри, які в найбільшій мірі відображають його специфіку, а потім оцінювати їх. Застосовуючи відповідні інструменти (наприклад, метод експертних оцінок), необхідно визначити вагу кожного показника в загальній оцінці кінцевого параметра матриці. Така деталізована схема побудови матриці й розміщення в її площині бізнес – одиниці (продуктового набору) компанії дасть найбільш об’єктивний результат. Паралельне чи комбіноване використання різних видів двовимірних матриць максимально точно відобразить стратегічну позицію певного виду бізнесу та його ефективність у межах бізнес – портфеля підприємства.

Для прийняття остаточного управлінського рішення про подальший розвиток бізнес–одиниці компанії, пропонуємо використовувати матриці складнішої структури, прикладом яких є тривимірна матриця Абеля [79, с.282]. Знаючи вихідне положення бізнес–одиниці після проведення аналізу за двовимірною матрицею, можна, рухаючись по осям матриці Абеля, знайти інші сегменти ринку або напрямки розвитку продуктового набору для задоволення майбутніх пріоритетів споживачів. На практиці виникають ситуації, коли підприємство стоїть перед вибором: зберігати бізнес-одиницю

в своєму портфелі чи прийняти рішення про її продаж як окремого бізнесу. В такому випадку доцільно використати сучасний інструмент аналізу, що в зарубіжній літературі має назву market-activated corporate strategy (MACS) – активована ринком корпоративна стратегія. Модель MACS, розроблена компанією McKinsey, стала вдосконаленням однойменної двовимірної матриці цієї компанії.

Модель аналізу MACS дозволяє визначити відносну вартість бізнес-одиниці всередині корпорації (холдингу) та доцільність її продажу новим власникам.

Перетворення матриці McKinsey –“General Elektrik” у матрицю MACS полягає в тому, що параметри “привабливість ринку” та “конкурентоспроможність бізнес-одиниці” в матриці MACS суміщені в одну горизонтальну вісь. Отриманий таким чином показник вказує на здатність бізнес-одиниці створювати вартість у рамках корпорації (холдингу). Вертикальна вісь матриці MACS відображає відносну (в порівнянні з можливостями потенційних власників) здатність материнської компанії отримувати вигоду від певного виду бізнесу.

Бізнес-одиниці в структурі MACS мають вигляд кіл, радіус яких пропорційний одному з параметрів: обсяг продажу; величина інвестованого капіталу; величина доданої вартості, створеної даною бізнес-одиницею тощо. Розміщення нанесених на площину матриці бізнес-одиниць дозволяє приймати остаточні рішення про поглинання чи продаж окремих бізнес-одиниць, а також визначати пріоритетні бізнес-одиниці, які доцільно придбати (рис.5.2) [67].

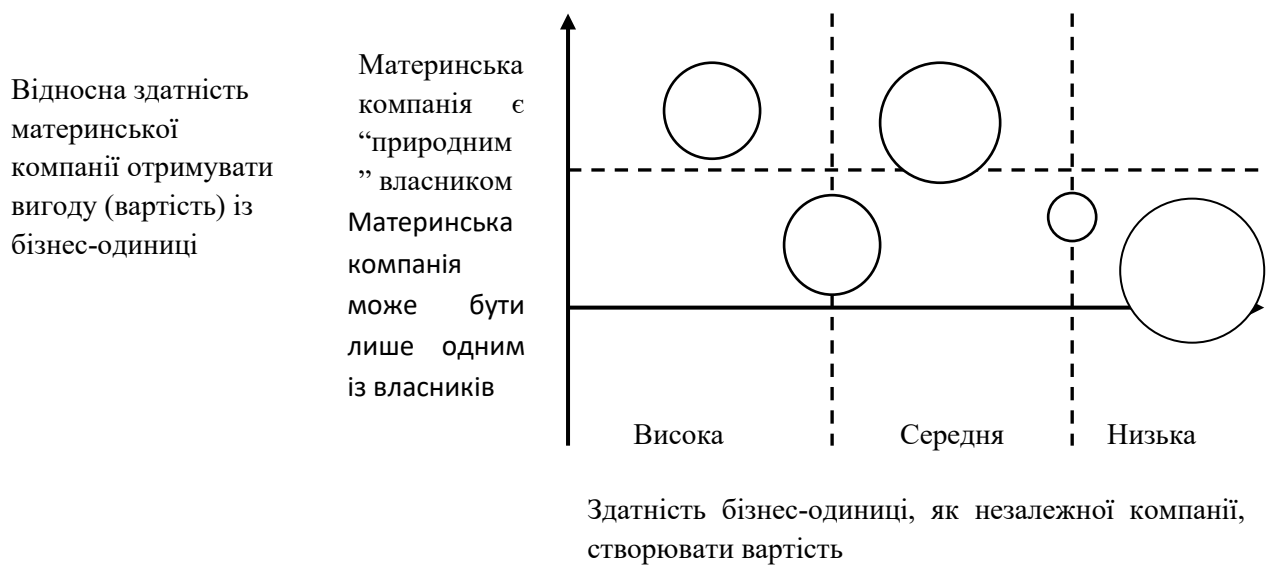


Рис. 5. 2. Загальний вигляд матриці MACS

Дослідження характеристик матриці MACS дозволяє зробити такі основні висновки: основу портфеля компанії становлять бізнес-одиниці, що розміщені в лівому верхньому куті матриці; компанія може прийняти рішення про додаткове придбання бізнес-одиниць, які відповідають тим, що розміщені у верхньому лівому куті матриці; у портфелі доцільно залишити бізнес-одиниці із середнім рівнем ринкового потенціалу, якщо материнська компанія може отримати від них більшу вигоду, ніж інші власники; якщо потенціал підвищення ефективності окремих бізнес-одиниць ще не вичерпано, то необхідно розглянути напрямки його максимальної реалізації, після чого прийняти рішення про їх продаж.

Рекомендована література:

[1 с.240-258]; [2с.140-169]; [3. 137-158]

ТЕМА 6. СИСТЕМА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

- 1. Загальна характеристика і класифікація бізнес-процесів.*
- 2. Реінжиніринг (удосконалення) бізнес-процесів.*
- 3. Моделювання бізнес-процесів*

1. Загальна характеристика і класифікація бізнес-процесів

У пострадянський період основним завданням підприємства було отримання прибутку, тобто в основі лежить економічна категорія. Зараз, ми говоримо про систему управління підприємством чи бізнесом, яка направлена на отримання прибутку від виробництва та реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг, а також на отримання прибутку від підвищення вартості бізнесу за рахунок його оптимальної організації.

Система управління бізнесом – це сукупність бізнес-процесів, що виконується підрозділами та посадовими особами підприємства, які мотивуються на досягнення цілей підприємства і наділені необхідними правами, а також несуть відповідальність за результати виконання бізнес-процесів.

Якщо потрібно побудувати стратегічну систему управління підприємством на довгострокову перспективу та створити ефективний механізм управління, який дозволяв би не тільки планувати та враховувати результати діяльності підприємства, але і оптимально виконував розподіл повноважень та відповідальності між виконавцями функцій, а також необхідним способом проводив мотивацію персоналу, необхідно впроваджувати процесне управління. Основними елементами системи управління за процесами є:

- Бізнес-об'єкт – об'єкт, що має цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача;

- Бізнес-процес – цілеспрямована організаційна діяльність, по перетворенню бізнес-об'єктів та зростанню їх споживчої вартості;
- Показник ефективності – параметр, що вимірює ефективність виконання бізнес-процесу чи цінність бізнес-процесу;
- Посадова особа – людина, яка приймає участь у виконанні бізнес-процесу, наділена певними правами, несе відповідальність за результат виконання процесу та мотивована на досягнення цілей бізнес-процесу;
- Документ – впорядкована сукупність інформації.

Описані елементи системи управління гарантують цілеспрямованість підконтрольність, узгодженість та прозорість виконання бізнес-процесів підприємства.

Отже, в основі сучасної системи управління підприємством лежить управління на основі бізнес-процесів.

Метою впровадження процесного управління є підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства, а також оптимізації його бізнес-процесів. Поняття бізнес-процесу набуло досить високої популярності у нас час.

Одними з перших термін “бізнес-процес” в управлінську термінологію ввели М. Хаммер та Дж. Чампі для описання реінжинірингу як нового методу управління компанією. З метою аналізу ключової компетенції компанії пропонуємо трактування терміну “бізнес-процес” цими дослідниками, а саме: **бізнес-процес** - це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої “на вході” використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

В літературі не має єдиного підходу до визначення поняття бізнес-процес підприємства. Автори розглядають бізнес-процес з різних сторін та визначають його ключові характеристики.

У найбільш загальному розумінні поняття *бізнес-процес можна визначити як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в кінцевому результаті сприяє зростанню вартості підприємства.*

Головна ідея полягає в тому, що будь-який бізнес-процес має свого споживача зовнішнього чи внутрішнього. І при структуризації організації її діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів. Спрощена схема бізнес-процесів наведена на рис. 6.1.

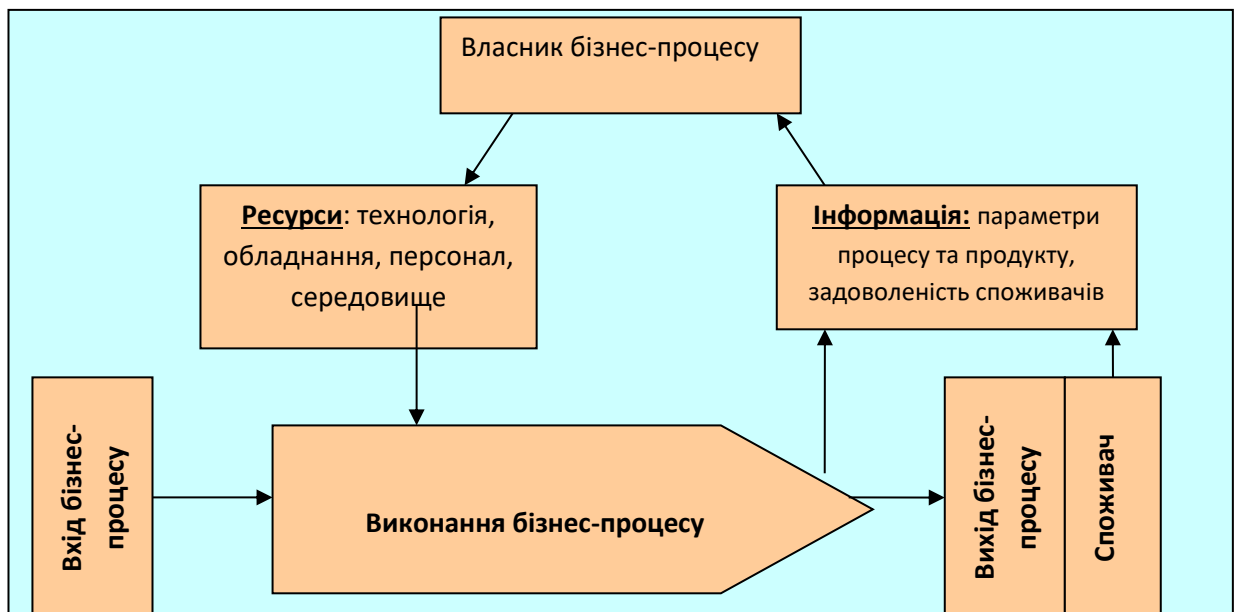


Рис. 1.1. Спрощена схема бізнес-процесу

Бізнес-процес характеризується певними атрибутами:

Власник бізнес-процесу – людина, які володіє ресурсами бізнес-процесу, приймає стратегічні рішення, контролює виконання та відповідає за результати бізнес-процесу.

Вхід бізнес-процесу - ресурси підприємства, які залучаються підприємством для подальшого їх перетворення в результати (вихід).

Вихід бізнес-процесу - це кінцевий продукт, який отримуємо в результаті перетворення ресурсів і має цінність для споживачів.

Ресурс бізнес-процесу – матеріальний чи інформаційний ресурс, який використовується для виконання процесу, але не є входом процесу.

Клієнт (споживач) бізнес-процесу – клієнтом або споживачем бізнес-процесу може виступати інший бізнес-процес (**внутрішні клієнти**), а також безпосередньо споживачі готової продукції чи послуги, або інші організації (**зовнішні клієнти**).

Управління бізнес-процесом ґрунтується на таких заходах:

- Ідентифікація власника бізнес-процесу;
- Отримання власником всіх необхідних ресурсів;
- Наявність у власника всіх необхідних документів (інструкцій, регламентів, методик, технологій) на виконання бізнес-процесу;
- Побудова власником системи збору об'єктивної інформації про хід бізнес-процесу, параметри продукту та задоволеність потреб споживачів.

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найбільш важливі бізнес-процеси, провести їх бізнес-діагностику та визначити найбільш проблемні для подальшого впровадження змін та оптимізації.

Бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за такими групами:

- основні бізнес-процеси;
- забезпечуючі (допоміжні);
- процеси управління;
- процеси розвитку.

До основних відносяться бізнес-процеси, в основі яких лежить створення доданої вартості підприємства. Їм також притаманні такі характеристики (табл.1.1.):

- створюють додану вартість продукту чи послуги, що виробляє підприємство;

- створюють продукт, що має цінність для зовнішнього споживача (клієнта);
- основним завданням – є отримання прибутку;
- вони безпосередньо приймають участь в реалізації напрямків діяльності підприємства;
- є визначними при формуванні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства;
- мають стратегічне значення.

Таблиця 6.1.

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
• бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту чи послугі, що виготовляється підприємством; • бізнес-процеси, що створюють продукт чи послугу, що має цінність для зовнішнього споживача; • бізнес-процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку; • бізнес-процеси, за які зовнішній споживач готовий сплачувати гроші.	• являють собою дзеркальне відображення бізнес-направків діяльності підприємства; • виступають джерелом отримання прибутку; • визначають профіль бізнесу; • мають стратегічне значення; • можуть знаходитися на стадії розвитку чи виведення в залежності від потреб ринку чи стратегії підприємства.

До другої групи відносяться забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси підприємства (табл.1.2.), які підтримують інфраструктуру підприємства. Споживачами допоміжних бізнес-процесів виступають підрозділи підприємства, співробітники та основні бізнес-процеси.

Таблиця 6.2.

Характеристика допоміжних (забезпечуючих) бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
• бізнес-процеси, клієнтами (споживачами), яких виступають основні бізнес-процеси; • бізнес-процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства.	• виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку; • не мають стратегічного значення; • можуть перетворитися в основний процес; • можуть зникнути у випадку появи конкурентоспроможних альтернатив та передачі їх виконання на аутсорсінг.

Третя група бізнес-процесів – процеси управління (табл.1.3.). Процеси управління в свою чергу, також можна віднести до допоміжних бізнес-процесів, які не формують вартості, але забезпечують функціонування основних бізнес-процесів. Вони дозволяють управляти підприємством, при цьому забезпечують його конкурентоспроможність, виживання та розвиток, а також регулюють поточну діяльність підприємства.

Таблиця 6.3.

Характеристика бізнес-процесів управління підприємством

Визначення	Відмінні характеристики
- бізнес-процеси, які забезпечують виживання, конкурентоспроможність та розвиток підприємства, а також регулюють його поточну діяльність; - бізнес-процеси, прямою ціллю яких є процеси управління діяльністю підприємства.	- Мають типову внутрішню структуру: - планування; - організація; - облік; активи - контроль; - регулювання. - Різниця між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими управляє сам процес: - стратегія; постачальник; - персонал; - гроші; - товарні запаси;

Четверта група бізнес-процесів – це бізнес-процеси розвитку, основним завданням яких є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та формування доданої вартості. Їх ще можна визначити центрами формування інвестицій чи венчурного капіталу. Дуже часто бізнес-процеси розвитку розглядаються як бізнес-проекти, які складаються з разових дій підприємства по проведенню, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виводу нових продуктів на ринок, та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

Така класифікація бізнес-процесів є дуже зручною для використання менеджерами підприємства, адже дає можливість спостерігати за процесами діяльності підприємства та впроваджувати ефективне управління. Кожна з груп бізнес-процесів відіграє свою важливу роль і вносить свою частку при формуванні вартості підприємства. Так, наприклад, основні бізнес-процеси

забезпечують отримання прибутку та виступають центрами формування даної категорії. Допоміжні бізнес-процеси, або ще їх називають забезпечуючи, забезпечують функціонування основних бізнес процесів та підтримують інфраструктуру організації. Процеси управління управляють як основними так і забезпечуючими бізнес-процесами і виступають центрами витрат підприємства. І бізнес-процеси розвитку забезпечують стратегічний розвиток. Тобто при такій класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформувати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток (рис.6.2).

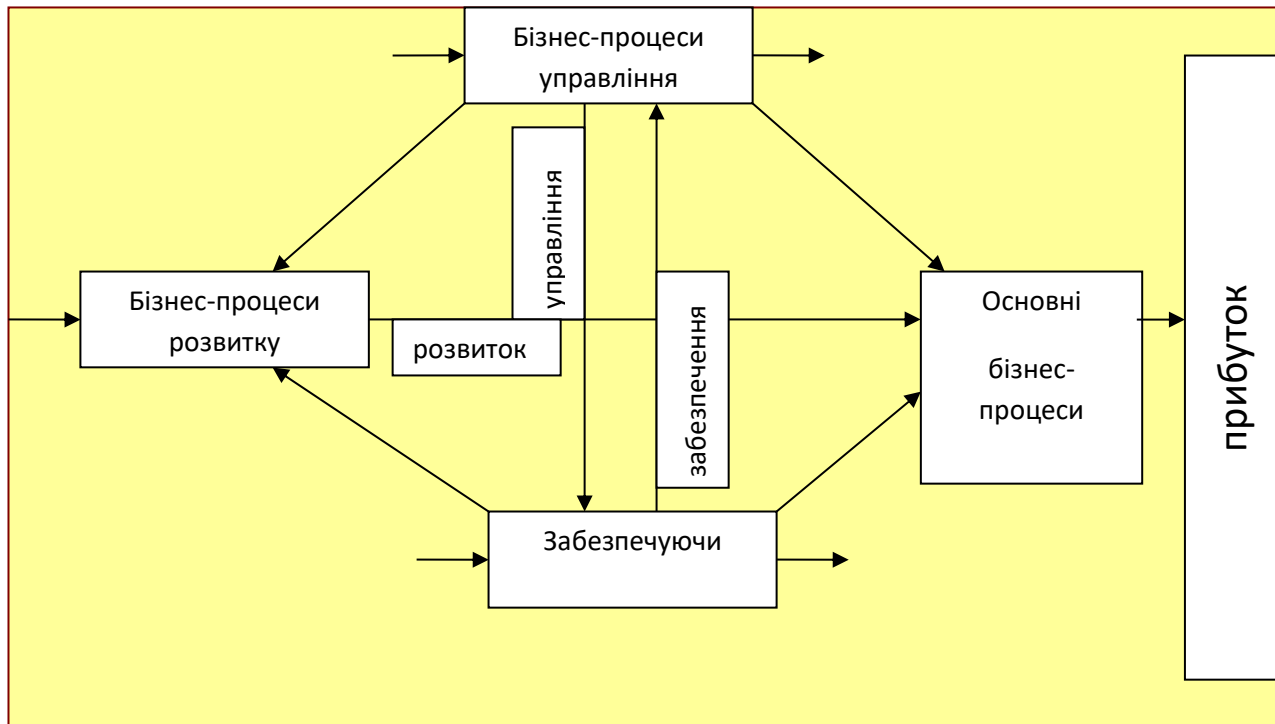


Рис.6.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Якщо класифікувати бізнес-процеси підприємства відносно формування доданої вартості, то за даним методом розрізняють первинні та вторинні бізнес-процеси. Модель ланцюжка створення вартості була створена Майклом Портером ще в 1985 році і розглядає підприємство як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких додає цінність продукту чи послугі, а оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та

мінімізує витрати. До даної моделі входять бізнес-процеси, які зображені на рис. 6.3.

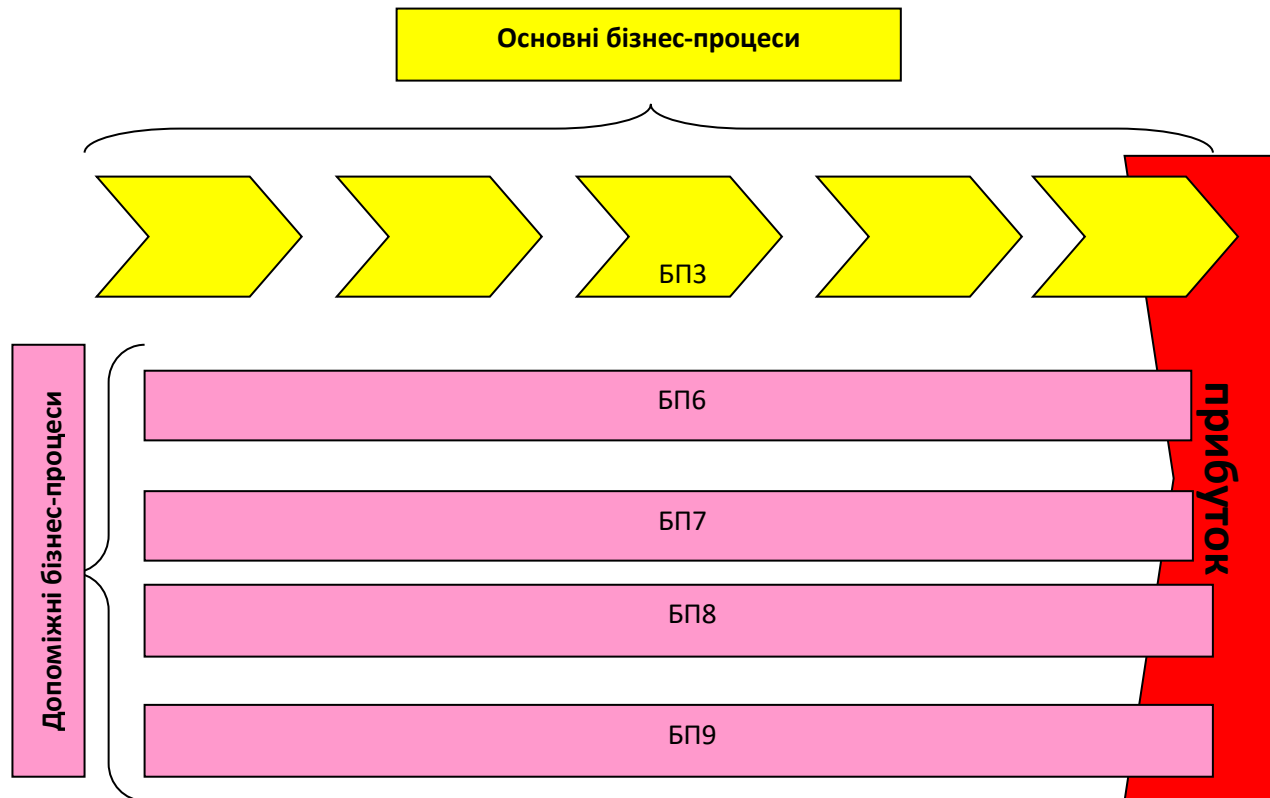


Рис. 8.3. Модель ланцюжка створення вартості

Основні бізнес-процеси підприємства:

БП 1 – Внутрішня логістика

БП 2 – Виробництво

БП 3 – Зовнішня логістика

БП 4 – Маркетинг та збут

БП 5 – Післяпродажне обслуговування та сервіс

Допоміжні бізнес-процеси підприємства:

БП 6 – Матеріально-технічне забезпечення

БП 7 – Підтримання інфраструктури підприємства

БП 8 – Управління людськими ресурсами

БП 9 – Розвиток технологій

Цей ланцюжок моделює як основну так і допоміжну діяльність підприємства. Основна, пов'язана з виробництвом та збутом продукції, а допоміжна забезпечує виконання основної діяльності.

Кожен бізнес-процес характеризується певною структурою, тобто включає в себе певний, характерний лише йому набір підпроцесів.

Основні бізнес-процеси:

Внутрішня логістика:

- збереження товарно-матеріальних цінностей;
- облік товарно-матеріальних цінностей;
- управління запасами.

Виробництво:

- виробництво комплектуючих;
- збірка продукції;
- управління виробництвом.

Зовнішня логістика:

- обробка замовлень споживачів;
- відвантаження продукції;
- облік відвантажень.

Маркетинг і збут:

- ціноутворення;
- мерчендайзинг;
- розподіл і продаж продукції.

Після продажний сервіс та обслуговування:

- монтаж та навчання;
- підтримка споживачів;
- презентації та ремонт.

Матеріально-технічне забезпечення:

- пошук постачальників;
- проведення тендерів;

- закупка сировини та обладнання.

Допоміжні бізнес-процеси:

Підтримка інфраструктури підприємства:

- збут та обслуговування;
- планування та фінансування діяльності;
- облік та адміністрування діяльності;
- інформаційне та юридичне забезпечення.

Управління людськими ресурсами:

- підбір та наймання персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та оплата праці.

Розвиток технологій:

- проведення ринкових досліджень;
- проектування та розробка нових продуктів;
- удосконалення внутрішніх технологій / процесів.

Дана модель розглядає підприємство як ціль базових дій, кожна з яких додає цінність продукту, а їх оптимізація максимізує прибуток та мінімізує витрати підприємства.

Ланцюжок створення доданої вартості моделює як основну так і допоміжну діяльність підприємства. Основна діяльність пов'язана з виробництвом та дистрибуцією продукції підприємства, а допоміжна допомагає здійснювати основну діяльність.

4. Реінжиніринг (удосконалення) бізнес-процесів.

Офіційне визначення реінжинірингу таке: “Фундаментальне переосмислення і *радикальне* перепроєктування *бізнес-процесів* із метою досягнення *істотного* поліпшення в якості функціонування».

РБП — це інструмент, спеціально розроблений з метою використання за обставин, що вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані

раніше схеми покращення процесів не в змозі. Але це не означає, що РБП замінює собою постійні покращення. Якщо на підприємстві вже проведений реінжиніринг певного процесу, то далі будуть потрібні методи безперервних покращень (continuous improvement), що носять технологічний характер, які потрібно застосовувати, щоб успішно функціонувати й у майбутньому.

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємообумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника.

Головною метою РБП є значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту.

До основних *властивостей реінжинірингу* науковці відносять відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу; радикальну перебудову способів господарської діяльності; впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством; приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій: в умовах глибокої кризи, яка пов'язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії; при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні доходності тощо); коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

Впровадження реінжинірингу, як правило, ознаменовано переходом від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої організації, в основі якого лежить реалізація ланцюжка створення споживчої вартості, на початку і в кінці якої знаходиться споживач. В процесі переходу послідовно виконуються такі *етапи впровадження РБП*:

1) здійснення комплексного аналізу існуючих бізнес-процесів на підприємстві з погляду створення споживчої вартості, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони організації бізнесу;

2) розробка еталонної моделі організації бізнесу, у якій закладені цілі майбутніх покращень, і до якої слід наближати існуючу систему організації бізнесу. Одночасно створюється оціночна система результатів бізнесу відповідно до існуючих поставлених цілей досягнення бізнесу;

3) реалізація закладених в еталонній моделі цілей, зниження впливу негативних чинників, впровадження нового стилю управління підприємством. Втілення елементів нової моделі на практиці вимагає вмілого переходу від старих процесів до нових;

4) здійснення регулювання інтегрованих процесів після впровадження запланованих змін на основі бенчмаркінгу¹.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Істотне поліпшення – це не просто підвищення певного параметру підприємства або покращання роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу – разючий прорив в ефективності функціонування.

Радикальне перетворення означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг – не поліпшення існуючого положення речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана.

Третє ключове слово у визначенні – «бізнес-процес», під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Споживачу однаково, яким чином всередині підприємства

організовано виконання тих або інших завдань/робіт, – для нього важлива тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту і послуг підприємства. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, – фрагментовані, приховані і по суті некеровані. Проте процеси є першоосновою організації, засобом створення цінності для споживачів.

До основних *властивостей* реінжинірингу науковці відносять:

- відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу;
- радикальну перебудову способів господарської діяльності;
- впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;
- приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій:

- в умовах глибокої кризи, яка пов'язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії;
- при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні доходності тощо);
- коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

Таблиця 6.4

Методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Методи реінжинірингу	Особливості методу
Автоматизація бізнес-процесів підприємства (business process automation – BPA)	Автоматизація приводить лише до прискорення існуючих бізнес-процесів. Використовуючи інформаційні технології, BPA автоматизує існуючий процес із усіма його недоліками й не ставить перед собою завдання проектування нового процесу для кардинального підвищення ефективності.
Перебудова програмного забезпечення	На основі сучасних технологій здійснюється переписування застарілих інформаційних систем без зміни самих процесів, що автоматизуються.
Скорочення розмірів підприємства	Зменшення можливостей компанії, викликані зниженням вимог ринку. Реінжиніринг, навпаки, збільшує можливості компанії.

(downsizing)	
Реорганізація підприємства (reorganizing)	Дана концепція має справу тільки з організаційними структурами, а не з процесами.
Поліпшення якості (quality improvement – QI), тотальне управління якістю (total quality management – TQM)	Хоча управління якістю відводить центральну роль бізнес-процесам, даний метод приймає наявні процеси й намагається їх поліпшити, не змінюючи їх на нові.
Безперервне удосконалення бізнес-процесів (continuous process improvement)	Передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів. Найближче до системи «Тотального управління якістю» (внесення змін стосовно оптимізації якості, часу, витрат. Процес удосконалення має зростаючий і безупинний характер, але він проводиться в межах одного-двох процесів, або навіть процедур.
Перебудова бізнес-процесів (business process redesign)	Основна мета – виявлення й усунення процесу, що не приносить доданої вартості. При цьому відбувається впровадження кращої практики у всьому процесі або в його конкретній частині. Передбачає діагностику існуючих процесів і розробку заходів щодо їх удосконалення.

Таким чином, основною особливістю реінжинірингу бізнес-процесів є орієнтація на корінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій або іншій сфері. У межах кожного з підходів до реінжинірингу бізнес-процесів застосовуються різні методики реалізації реінжинірингу на підприємстві. Методичні підходи до перебудови бізнес-процесів належать до комплексних методів вдосконалення діяльності й можуть використовуватися залежно від розв'язуваного завдання у взаємозв'язку й взаємному доповненні. Використання даних методів на чинному підприємстві залежить від ряду факторів, таких як рівень змін, частота змін, характер підприємства тощо.

3. Моделювання бізнес-процесів.

Моделювання бізнес-процесів прийшло в управлінську практику одночасно з появою програмних продуктів, ціллю яких є комплексна автоматизація системи управління підприємства.

Воно дозволяє проаналізувати не лише діяльність підприємства в цілому, але і взаємодію з зовнішніми організаціями та постачальниками, а також

провести аналіз та дати вартісну як кожного бізнес-процесу окремо так і системі бізнес-процесів.

Ціллю сучасних підприємств є постійне вдосконалення їх діяльності. Це в свою чергу потребує розробки нових технологій та методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності підприємства і звичайно впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємства.

Маючи модель підприємства, всіх його бізнес-процесів, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей, ми маємо можливість для проведення удосконалення діяльності підприємства. Аналіз підприємства як моделі досить ефективний метод для того, щоб з'ясувати потреби та можливості досягнення поставлених цілей. Моделювання бізнес-процесів відкривають додаткові можливості для проведення функціонально-вартісного аналізу підприємства.

Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити такі питання як:

- оцінка дійсної вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;
- оцінка вартості підтримки споживачів;
- ідентифікація, найбільш важливих робіт (функцій), ті що мають найбільшу вартість повинні бути удосконаленні в першу чергу.

Сьогодні на ринку комп'ютерних технологій представлені декілька спеціальних програм, які дають можливість провести аналіз підприємства та побудувати бізнес-модель. Вибір методології та інструментів моделювання бізнес-процесів не мають ключового значення. Існують стандартизовані, випробувані часом методи та інструменти, за допомогою яких можна провести діагностику підприємства та побудувати його модель. Головна їх перевага – простота та доступність в управлінні.

Найбільш поширеним методом є метод структурного аналізу *SADT* (*Structured Analysis and Design Technique*). На основі даного методу був прийнятий стандарт моделювання бізнес-процесів *IDEF0*. Який також прийнятий як стандарт в декількох міжнародних організаціях, а НАТО та МВФ.

Для побудови моделі бізнес-процесів, яка б відповідала вимогам українських підприємств необхідними умовами є аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Рекомендована література:

[1 с. 253-258]; [2 с. 167-169]; [3 с. 159-186]; [4с. 76-82];

**ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ:
ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК І ТРАНСФОРМАЦІЯ**

7.1. Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства

7.2. Характеристика етапів руху капіталу

7.3. Трансформація бізнес-моделі компанії.

1. Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства.

Концепція життєвого циклу вперше описана Теодором Левітом у 1965 році і використовувалась для описання проміжку часу від задуму продукту до його зняття з виробництва та припинення продажу. Сьогодні концепцію життєвого циклу використовують як для описання етапів існування не лише товарів, але й технологій, підприємств та їх бізнес-моделей.

Бізнес – модель будь-якої компанії характеризується певним життєвим циклом, етапи якого зумовлені стадіями руху (переміщення) капіталу.

Тому основне завдання менеджерів компанії:

- сформувати бізнес – модель, яка б відповідала пріоритетам споживачів;
- розпізнати межі стадій капіталоруху та знайти певну протидію у випадку зниження ефективності та ринкової вартості бізнес – моделі.

Найбільшого практичного значення має визначення стадії руху капіталу та розміщення бізнес – моделі в цій фазі.

На основі дослідження процесу капіталоруху можна визначити стадію життєвого циклу бізнес-моделі як окремої компанії, так і галузі в цілому. Ідентифікація конкретного етапу життєвого циклу є основою для вибору альтернативних варіантів, напрямків та інструментів трансформації існуючої бізнес-моделі для підвищення рівня її ефективності та величини ринкової вартості.

У процесі руху капіталу виділяють 3 етапи:

- етап притоку капіталу;
- етап стабільності капіталоруху;
- етап відтоку капіталу.

Характеристика етапів руху капіталу у бізнес-моделюванні.

На етапі притоку капіталу компанія виступає реципієнтом інвестицій, тобто починає поглинати капітал з інших секторів своєї галузі економіки. Це пов'язано з тим, що її бізнес - модель найкраще задовольняє потреби споживачів, а тому оцінюється потенційними інвесторами як пріоритетний об'єкт для інвестування вільного капіталу. Наприклад, компанія Microsoft перебуває на етапі притоку капіталу.

На етапі стабільності капіталоруху перебувають бізнес – моделі, які відповідають вимогам споживачів і загальному рівню конкурентоспроможності. Тривалість цього етапу може змінюватись залежно від змін пріоритетів споживачів і появи ефективніших бізнес – моделей, що стануть привабливими для інвесторів. Протягом всього етапу стабільності капітал залишається в компанії чи галузі і працює на збільшення її ринкової вартості. Так, компанія DuPont перебуває на етапі стабільності капіталоруху.

Етап відтоку капіталу характеризується тим, що капітал починає переміщуватись від компаній із традиційною діяльністю до бізнес – моделей тих компаній, що найкраще відповідають новим пріоритетам споживачів. На початковій стадії цього етапу, вплив капіталу є досить повільним. Швидкість зростає в міру подальшого зниження ефективності та прибутковості бізнес-моделі. Індикаторами цього можуть слугувати зниження котирувань акцій компанії на фондовому ринку, зниження показника EVA у динаміці. На етапі відтоку капіталу перебуває, зокрема, компанія DEC.

Приклади етапів руху капіталу між галузями світової економіки:

Етап руху капіталу	Сфера бізнесу
Приплив капіталу	Шоу-бізнес; галузь розваг; комп'ютерна галузь
Стабільність	Хімічна галузь, металургійна галузь
Відтік капіталу	Авіалінії, військово – промисловий комплекс

Якщо дослідити стан руху капіталу по відношенню до конкретної галузі, то можливо оцінити рівень зносу бізнес – моделі. Перебування бізнес – моделей у відповідних етапах руху капіталу може бути комбінованим.

Окрема бізнес – модель є іноді цілою компанією, а іноді – однією з багатьох моделей у межах більшої компанії.

Таким чином слід розрізняти:

- одномодельні компанії (як правило, один вид діяльності). Наприклад, Nucor Steel, Bethlehem Steel, USAir, IBM – ринкова вартість управляється об'єднаною бізнес – моделлю;
- багатомодельні компанії. В цих моделях процес переливу капіталу досить складний (наприклад, Microsoft). Рух капіталу може відбуватись між окремими бізнес-одинацями чи продуктами багатомодельної компанії.

З метою ефективного управління кожен етап життєвого циклу бізнес-моделі потребує зміни завдань менеджменту.

В цілому завдання менеджменту в процесі формування та функціонування бізнес-моделей є наступними:

1. *побудувати бізнес-модель, що зможе утворювати і зберігати прибуток і капітал;*
2. максимізувати діяльність бізнес-моделі протягом першого етапу її життєвого циклу;
3. регулювання переходу бізнес-моделі до другого етапу, збереження інтенсивності інвестування у інноваційні продукти;
4. оптимізація рентабельності та надійності на етапі стабільності капіталоруху;
5. обґрунтування вимог до нової (трансформованої) бізнес-моделі з метою продовження етапу стабільності та зниження ризику відтоку капіталу до бізнес-моделей компаній-конкурентів;
6. утримання та приріст капіталу та прибутку у новій, трансформованій бізнес-моделі.

Перебування бізнес-моделі компанії на певному етапі життєвого циклу характеризує її здатність отримувати прибуток.

Загальний вигляд кривої прибутків компанії в залежності від етапу життєвого циклу наведено на рис. 7. 1.

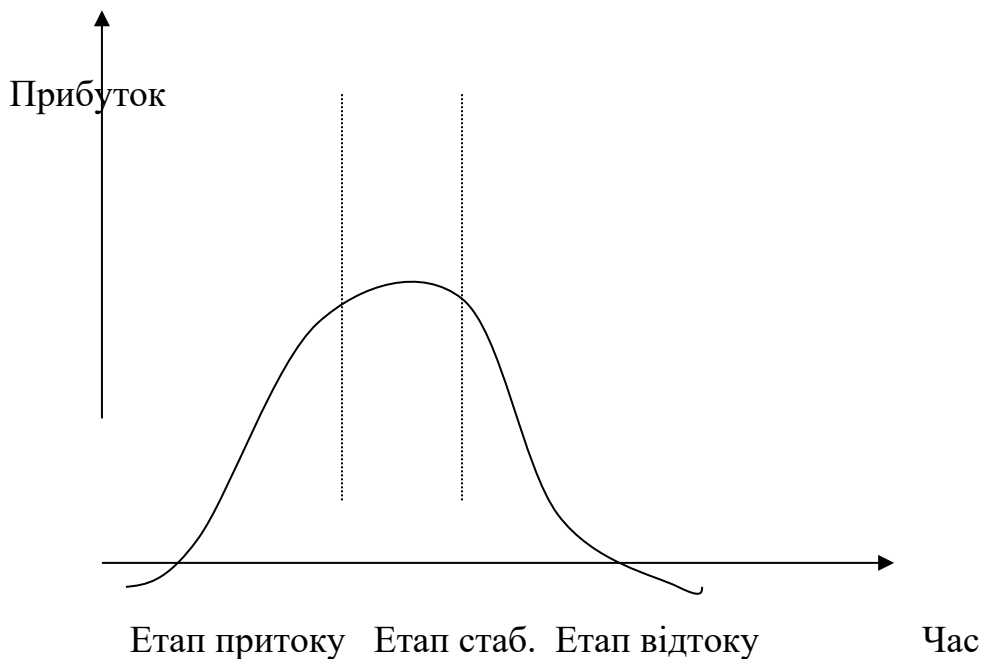


Рис. 7.1. Прибуток компанії на різних відрізках життєвого циклу компанії

2. Характеристика етапів руху капіталу.

Період проходження етапів руху капіталу оцінюється в десять років. Проте підвищення динамізму в розвитку господарського середовища скорочує цей термін. Отже, потреба в трансформації бізнес – моделі залежить від етапу руху капіталу.

Так, на етапі притоку капіталу, компанія, бізнес – модель якої найкраще відповідає пріоритетам споживачів, починає перехоплювати капітал від інших компаній у своїй галузі промисловості.

На етапі стабільності руху капіталу бізнес – моделі найбільш оптимально відповідають потребам і пріоритетам споживачів. Але потрібно

пам'ятати, що на цьому етапі починає зростати число конкурентів, які готові перехопити бізнес – ініціативу та здатні зумовити зміну напрямків руху капіталу в галузі.

Під час етапу відтоку, капітал починає переміщуватись до нових бізнес – моделей, які краще відповідають пріоритетам споживачів та є інноваційними за своїм характером. Неефективні традиційні бізнес – моделі на цьому етапі втрачають власний прибуток і капітал інвесторів.

Оцінюючи економічну ефективність бізнес – моделі на тому чи іншому етапі руху капіталу доведено, що в міру проходження бізнес – моделі через ці етапи її здатність до утворення прибутку та залучення капіталу поступово зростає, а згодом падає.

На рис. 7. 2. представлено графічне зображення трьох етапів руху капіталу та рівень економічної ефективності бізнес – моделі на кожному із них. Під рівнем економічної ефективності розуміється рівень коефіцієнта ринкової вартості компанії (Ринкова вартість/Річний дохід).

Таблиця 1 містить характеристики кожного етапу руху капіталу.

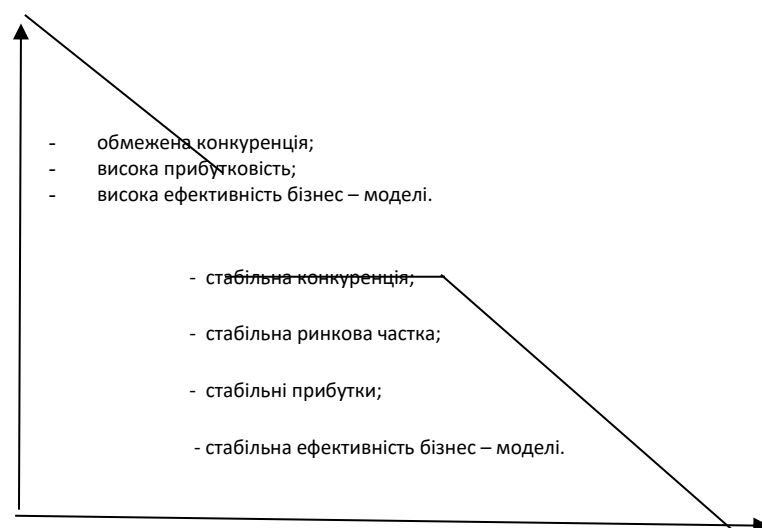


Рис. 7.2. Етапи руху капіталу

Характеристика етапів руху капіталу

Притік капіталу	Стабільність руху капіталу	Відтік капіталу
Високі темпи притоку капіталу з різних секторів	Великий обсяг реалізації продукції	Скорочення обсягу продукції та частки ринку
Високий рівень задоволення потреб споживачів	Початок зміни пріоритетів споживачів	Зниження рівня задоволення потреб споживачів
Бізнес – модель базується на потребах споживачів	Адекватність бізнес – моделі потребам споживачів	Бізнес – модель не відповідає потребам споживачів
Високі темпи приросту ринкової вартості та прибутку	Уповільнення темпів приросту ринкової вартості, прибутку (доходу) та притоку капіталу	Зменшення ринкової вартості, прибутку (доходу), суми активів та потоку готівки
Високий рівень конкурентоспроможності бізнес - моделі	Загальний рівень конкурентоспроможності бізнес – моделі, кількість конкурентів збільшується	Бізнес – модель втрачає конкурентоспроможність; Стає складніше залучати капітал; Витрати збільшуються через необхідність утримання великої інфраструктури; Ключові спеціалісти переходять до конкурентів.

ПЕРШИЙ ЕТАП – ПРИТІК КАПІТАЛУ

Ознаки:

- компанія лідирує у своїй галузі промисловості;
- компанія приваблює нових талановитих працівників;

- характерні хвилювання, довіра та відчуття перемоги (ейфорія);

Специфіка організаційної структури – участь працівників в акціонерній власності.

В цей час управлінський персонал має відшукати відповіді на такі питання:

Як довго та в якій кількості триватиме притік капіталу? Що ми можемо зробити для прискорення цього процесу?

Що необхідно для збільшення обсягу капіталу?

Які стратегії конкурентів?

Що буде характеризувати закінчення цього етапу?

Перехід від першого етапу до другого.

Розпізнати зміни етапів руху капіталу дуже важливо, бо процес відбувається майже непомітно, явні ознаки майже неможливо визначити, це саме вразливе місце.

- Рівень зростання стабілізується
- Ціни і прибуток починають знижуватись
- Конкуренція загострюється
- Уповільнюється торгівля
- Зменшується кількість перспективних вакансій у компанії
- Знижується зацікавленість інвесторів
- Споживачі починають звертати увагу на продукцію конкурента

Наступає критичний момент у життєвому циклі бізнес-моделі.

Управлінські рішення, які приймаються у цей момент, мають великий вплив на прибутковість і тривалість етапу стабілізації.

В цей час управлінці відшукують відповіді на наступні питання:

- Як затриматись на першому етапі?
- Як стабілізувати прибутковість?

- Які клієнти забезпечать функціонування моделі?
- Які клієнти будуть першими покидати компанію?

ДРУГИЙ ЕТАП – СТАБІЛІЗАЦІЯ РУХУ КАПІТАЛУ

Найбільш складний етап для прийняття рішень. Компанія фокусує свою увагу на діяльності, яка в минулому привела до успіху.

При перебуванні на етапі стабільності починається поява нових бізнес-моделей.

Необхідні відповіді на наступні питання:

- Що, (які дії) зможе підвищити прибутковість існуючої бізнес-моделі?
- Які зміни необхідні для бюджету компанії?
- Як захистити інвестиції?
- Що може зруйнувати наш бізнес?
- Що змінюється у поведінці споживачів?
- Які наші перші дії?

Перехід від другого етапу до третього

Інституційна пам'ять заважає компанії розпізнати ці зміни та прийняти необхідні рішення.

ТРЕТІЙ ЕТАП – ВІДТІК КАПІТАЛУ

Продуктивність падає, росте напруженість, не розуміємо, що трапилось з раніше успішною моделлю.

Для прийняття правильних рішень необхідні відповіді на наступні питання:

- Наскільки високий рівень загрози?
- Наскільки можливо захистити капітал?
- Які інвестування можливо зробити у нові бізнес-моделі?
- Як утримати капітал інвесторів?

На практиці не завжди послідовно змінюються етапи життєвого циклу бізнес-моделей. Несподіваний вплив зовнішніх факторів може призвести до стрибкоподібної тенденції. До таких факторів можливо віднести:

- Поява інновацій;
- Нові правила на ринку;
- Обмеження на торгівлю;
- Гіперінфляція;
- Війна.

Постійний рух капіталу обумовлює повний контроль управлінців за станом бізнес-моделі. Завжди необхідно пам'ятати про те, що бізнес - модель не завжди буде відповідати пріоритетам споживачів. Тому так важливо порівнювати поточну бізнес - модель з моделлю конкурентів, до яких може мігрувати капітал з вашої бізнес - моделі. Максимальний контроль за ситуацією дозволить бачити своїх конкурентів та вчасно розпізнавати переходи до інших фаз, що може зменшити здатність бізнес - моделі утворювати та утримувати капітал.

3. Трансформація бізнес-моделі компанії.

Потреба у трансформації, з метою захисту створеного чи залученого бізнес-моделлю капіталу та підвищення її конкурентоспроможності, має особливу актуальність як для лідерів ринку, так і для компаній-новачків. Компанії-лідери, що мають великі ринкові частки, як правило, проявляють консервативний характер в управлінні своєю бізнес-моделлю, що є основною загрозою перехоплення капіталу хоч і меншими, але більш динамічними, гнучкими та креативними у питаннях стратегічного управління підприємствами.

Трансформація бізнес-моделі компанії – це зміна її основних елементів, зумовлена можливістю перерозподілу капіталу серед конкурентів у галузі. Процес трансформації характеризується зміною кривої життєвого циклу бізнес-моделі у відповідності до нової групи стратегічних і фінансових параметрів.

На початковому етапі формування бізнес-моделі, головними стратегічними параметрами компанії є досягнення ефекту від масштабів виробництва та збільшення ринкової частки. Дотримання цих орієнтирів забезпечує компанії певний рівень прибутку, який є основним фінансовим параметром для неї на цьому проміжку.

Коли в галузі з'являються лідери, між ними починається конкуренція, яка збільшує ризик втрати прибутку окремими виробниками у галузі. Щоб ідентифікувати себе на ринку та чітко позиціонувати свою продукцію серед споживачів, компанія повинна розробити та реалізувати:

- активну бізнес-стратегію, якщо вона прагне зберегти досягнутий рівень прибутковості;
- реактивну бізнес-стратегію, якщо вона прагне збільшити рівень прибутковості.

Стосовно вітчизняних виробників кондитерської продукції, то для них цей етап розвитку бізнес-моделей характеризувався активним використанням брендингових стратегій та збільшенням асортименту продукції (2000 – 2003 роки). На даному етапі компаніям вдалось вивести на ринок нові види кондитерських виробів під відомими серед споживачів брендами.

Передбачаючи загострення конкуренції на зовнішньому ринку, деякі компанії виявили реактивний підхід у своїй діяльності, придбавши виробничі потужності за кордоном (наприклад, корпорація “Roshen” та ЗАТ “ВО “Київ-Конті” придбали кондитерські фабрики в Росії).

На будь-якому етапі життєвого циклу компанія, яка розробляє ефективну бізнес-модель, повинна виявляти стратегічні точки контролю над змінами в галузі, оцінити накопичений внутрішній потенціал і максимально використати його для захисту від перерозподілу чи відтоку до існуючих чи потенційних конкурентів генерованих потоків прибутку. Стратегічний контроль за рухом потоків капіталів у галузі дозволить компанії постійно перебувати в зоні прибутковості та не допустити перехоплення конкурентами частини власних прибутків.

Особливо актуальним і важливим це завдання є в умовах, коли ринок наближається до насичення, що загрожує перерозподілом ринкових часток між вже існуючими конкурентами, або стрімкою та непередбачуваною появою компаній-новачків. Спільною проблемою для всіх моделей бізнесу є вміння вчасно ідентифікувати можливу зміну в динаміці капіталоруху та, відповідно до власного стратегічного бачення, трансформувати бізнес-модель.

Подолати дану ситуацію можуть ті компанії, які стратегічним орієнтиром на даному етапі обрали трансформацію діючої бізнес-моделі у відповідності до нових пріоритетів споживачів. Темп зростання прибутку та

ринкової вартості інших компаній знижується, що зумовлює відтік капіталу до успішних бізнес-моделей у галузі.

Розвиток компаній може супроводжуватись ускладненням їх організаційно-економічної структури, системи бізнес-процесів тощо. Ускладнення конкурентної боротьби зумовлює перегляд стратегічних орієнтирів, серед яких на перший план виходить інноваційна діяльність. Основним фінансовим орієнтиром, поряд із ринковою вартістю компанії, є економічна додана вартість (EVA).

Таким чином, компанії, що приймуть правильні рішення для визначення напрямку трансформації своєї бізнес-моделі, можуть успішно подолати кризові явища. У протилежному випадку розвитку їх бізнес-моделі буде відповідати ситуація, для якого характерне поступове зниження темпів росту прибутку, ринкової вартості та відтік капіталу до конкурентів

Рекомендована література:

[1 с. 302-324]; [2 с. 123-174]; [3 с. 190-218]; [4 с. 91-105]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

а) основна (базова)

1. Теоретичні засади реінжинірингу комунікаційних бізнес-процесів підприємницьких структур. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. Л.М. Таранюка. Суми: СНАУ, 2018. 500 с.

2. Ващук С. Ідеї для створення мікробізнесу. Аналітичний звіт. Програма ООН із відновлення та розбудови миру. URL: <https://rivne.business/wpcontent/uploads/2020/02/Business-ideas-web.pdf>

3. Впровадження інтегрального підходу в оцінку інноваційного розвитку промислових підприємств. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія /за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2019. 302с.

4. Основи підприємництва: підручник /Валінкевич Н.В., Біляк Т.О., Бірюченко С. Ю. та ін. 2019. URL: https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidp.pdf

б) додаткова

5. Виноградова Н.В. Методи управління ризиками в підприємницькій діяльності URL: ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9668/1/93.pdf.

6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 423 с.

7. Карпенко Ю.М. Ризики у підприємницькій діяльності URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21993/1/karpenko.pdf>.

8. Щербак В.Г. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/34/2471-neviznachenist-i-rizik-u-biznes-diyalnosti-promislovogo-pidpriyemstva.html>.

9. Стів Бланк, Боб Дорф. Стартап. Настільна книга засновника. Київ: КНЕУ, 2013. 614 с.

10. Тім Браун. Дизайн-мислення в бізнесі. Від розробки нових продуктів до проектування бізнес-моделей. Київ: КНЕУ, 2013. 256 с.

XV. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://www.rada.gov.ua>

Офіційний сайт Кабінету міністрів України [URL: <http://www.kmu.gov.ua>