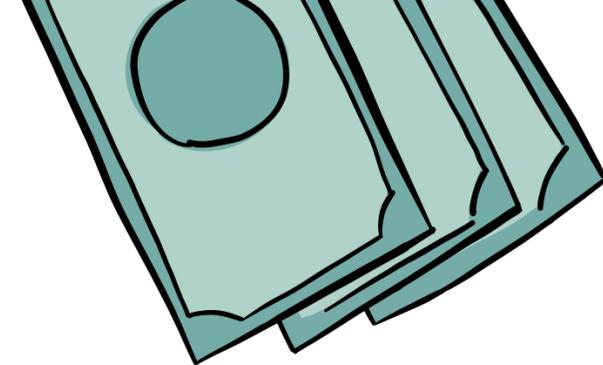




Формування бізнес-моделі суб'єкта господарювання

ЛЕКЦІЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “ОРГАНІЗАЦІЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ, ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА
БІРЖОВИХ СТРУКТУР”

план



Бізнес-модель підприємства:
поняття та ключові компоненти 01

Підходи до формування бізнес-
моделі 02

Формування бізнес-моделі 03

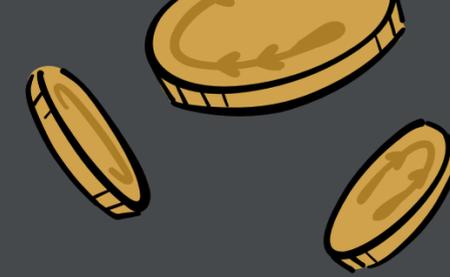
A hand is shown dropping a coin into a glass jar that is already filled with many coins. The background is a soft-focus indoor setting. In the top right corner, there are stylized illustrations of blue banknotes. A green diamond shape is positioned between the hand and the text.

1. Бізнес-модель підприємства: поняття та ключові компоненти

Бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.



Компоненти бізнес-моделі підприємства



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).

Таким чином, бізнес-модель є комплексною категорією, що описує спосіб побудови та функціонування бізнесу в контексті його позиції в ланцюжку створення вартості, у виборі покупців, пропозиції продукту та стратегії ціноутворення.

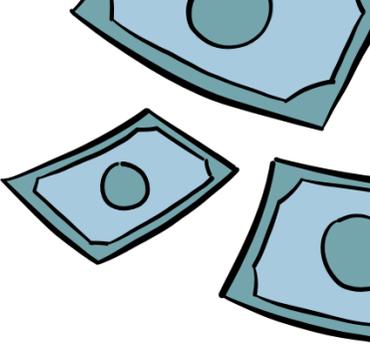
Бізнес-моделі можуть створюватися:

- для певного продукту або послуги (групи однорідних товарів (послуг));
- для підприємства в цілому;
- для групи підприємств або холдингу.

Бізнес-моделі можуть застосовуватися в таких випадках



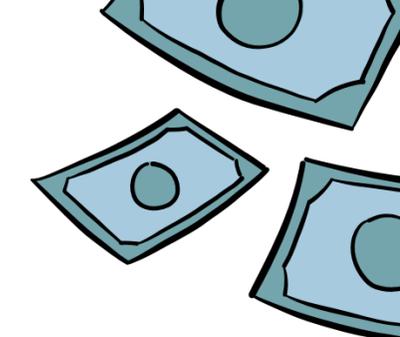
Формування ефективної бізнес-моделі підприємства повинно забезпечити виконання таких завдань:



1. Описати логіку ведення бізнесу певної компанії. Як правило, власники або менеджери дуже добре знають самі, яким бізнесом займається їх компанія, але більшість із них не можуть чітко описати спосіб і схему функціонування цього бізнесу іншим зацікавленим сторонам. Це, відповідно, ускладнює розуміння процесу функціонування бізнесу персоналом, партнерами та інвесторами.

Формування ефективної бізнес-моделі підприємства повинно забезпечити виконання таких завдань:

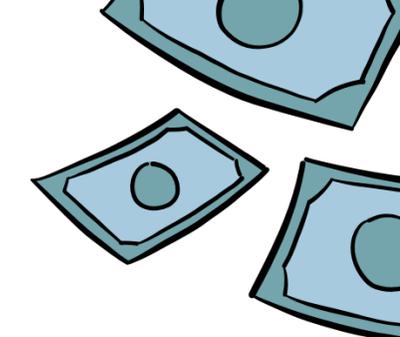
2. Візуалізувати стратегію компанії. Як показує досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств, причиною неефективного стратегічного управління здебільшого є те, що розроблена в компанії стратегія так і залишається викладеною лише на папері. Тому завдання бізнес-моделі компанії – стати інструментом реалізації стратегії через описання та зрозумілу інтерпретацію її основних елементів. Візуалізація стратегії покликана ознайомити із нею весь персонал компанії, що дозволить сформувати бачення кожним працівником своєї ролі у процесі її реалізації.



Формування ефективної бізнес-моделі підприємства повинно забезпечити виконання таких завдань:



3. Ідентифікувати унікальні здібності, компетенції та ресурси компанії і перетворити їх у драйвери створення доданої вартості, що є пріоритетом споживачів. Це є основою забезпечення унікального положення компанії на ринку сьогодні і в майбутньому.



Формування ефективної бізнес-моделі підприємства повинно забезпечити виконання таких завдань:

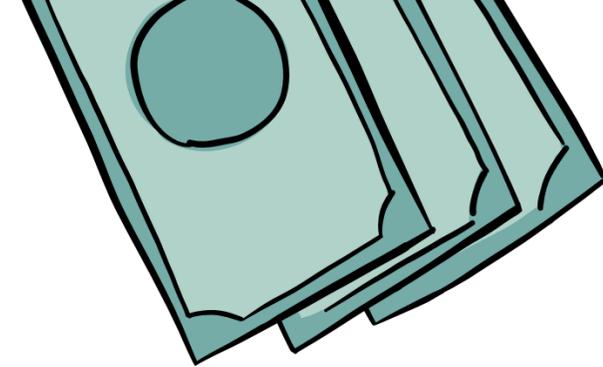
4. Подати формалізовану структуру компанії як бізнес-системи. Це дозволить визначити взаємозв'язок різних елементів моделі бізнесу компанії, що підвищить ефективність управління бізнесом, зменшить витрати на його функціонування та забезпечить можливість впровадження сучасних управлінських інструментів (процесне управління, бюджетування) і програмних продуктів управління компанією (наприклад, ERP-систем).

2. Підходи до формування бізнес-моделі

Під бізнес-моделлю слід розуміти концептуальну організаційну та фінансову структуру бізнесу, тобто бізнес-модель поєднує у собі організаційний, фінансовий та процесний підходи до організації функціонування бізнесу. На сьогодні існує певний досвід щодо формування бізнес-моделей, накопичений зарубіжними та вітчизняними бізнес-структурами. Фахівці виокремлюють, зокрема, такі підходи, як формальний, гуманітарний та онтологічний. Крім того, виділяють також управлінський підхід.

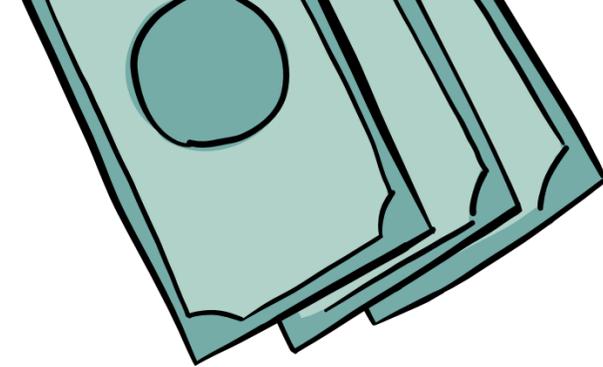


Формальний підхід



Для формування бізнес-моделі за формальним підходом використовують методику реінжинірингу бізнес-процесів, згідно з якою бізнес-модель є сукупністю взаємозалежних процесів, що утворюють єдину ієрархію. Тобто в рамках формального підходу під бізнес-моделлю розуміють сукупність графічних і текстових описів, яка дозволяє із заданою точністю розуміти та подавати процес управління підприємством.

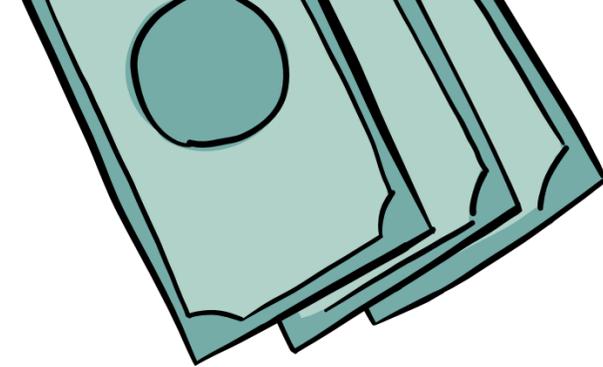
Формальний підхід



При цьому структуру бізнес-моделі складають такі основні елементи:

- функціональна модель – бізнес-процеси та події, ініційовані бізнес-процесами, вихідні результати;
- організаційна модель – організаційна структура підприємства та управлінські функції, виконувані працівниками підприємства;
- інформаційна модель – система інформаційних потоків у контурі управління, побудована на базі функціональної моделі.

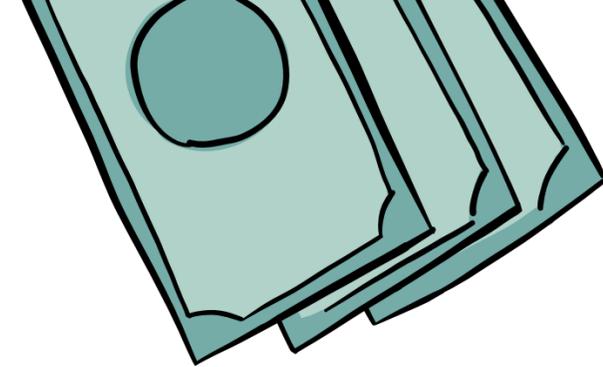
Формальний підхід



Формальний підхід ґрунтується на послідовному, процесноорієнтованому описі підприємства, тому переваги формального підходу такі:

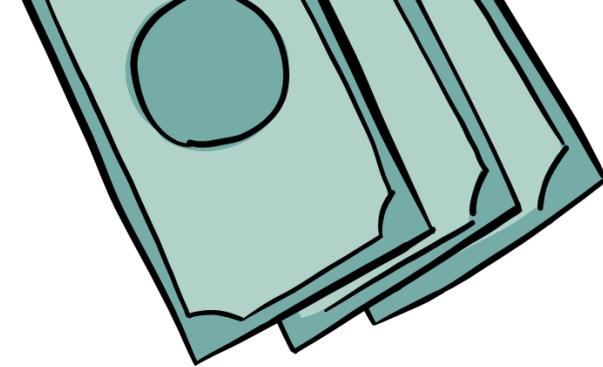
- наявність конкретного апарату опису процесів;
- відносна стабільність процесів;
- широкий вибір описових інструментів.

Формальний підхід



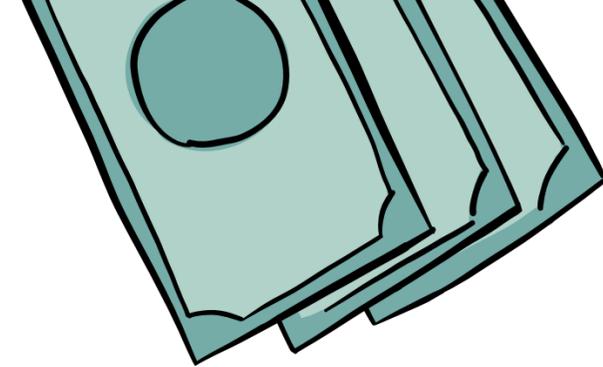
Водночас формальний підхід певною мірою забюрократизований, тож, не передбачає внесення в бізнес-модель незначних, але постійних змін, що ведуть до позитивної динаміки, а саме покращення показників функціонування бізнесу. До того ж формальний підхід має і такий недолік, як ускладненість опису середньострокових і стратегічних процесів; недосконалість методики визначення штатних одиниць працівників, задіяних у рамках процесу; виникнення двох ієрархій – функціональної та процесової.

Гуманітарний підхід



Гуманітарний підхід розглядає підприємство як соціальний організм відповідно до базисних засад соціології та психології. Формування бізнес-моделі підприємства здійснюється за рахунок створення системи ефективної персональної комунікації, основним об'єктом і суб'єктом перетворень при цьому виступає людина як особистість. Складовими бізнес-моделі за цим підходом є мета, організаційна структура, контрагенти й корпоративна культура.

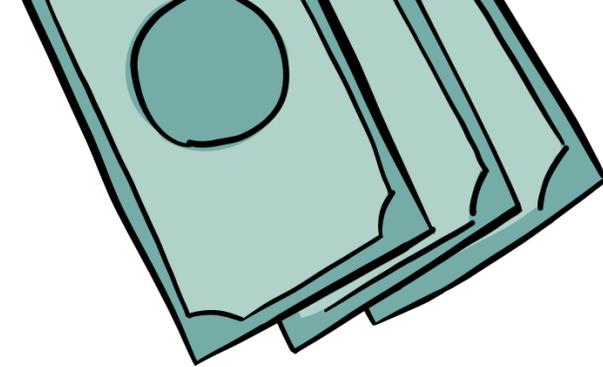
Гуманітарний підхід



Гуманітарний підхід передбачає формування чотирьох компонентів бізнес-моделі, пов'язаних між собою і виокремлених у такі елементи:

- ключова стратегія – місія, продукт, місткість ринку, частка ринку компанії, конкурентні переваги;
- стратегічні ресурси – ключові компетенції фірми та основні бізнес-процеси;
- взаємодія з клієнтами – характеристики типових взаємозв'язків із клієнтами;
- мережа створення цінності – окрім ресурсів підприємства, охоплює основних контрагентів підприємства – постачальників, партнерів та ін.;
- конфігурація – унікальна система взаємозв'язаних компетенцій і процесів;
- межі компанії – ідентифікують сфери та галузі діяльності компанії, рівень її диверсифікації та інтеграції.

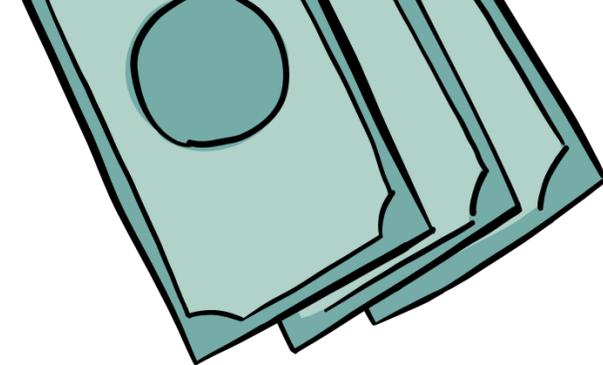
Гуманітарний підхід



За гуманітарним підходом аналізуються етапи життєвого циклу бізнесу – зародження, становлення та зрілість, що забезпечує динамічність як процесу формування бізнес-моделі, так і її функціонування.

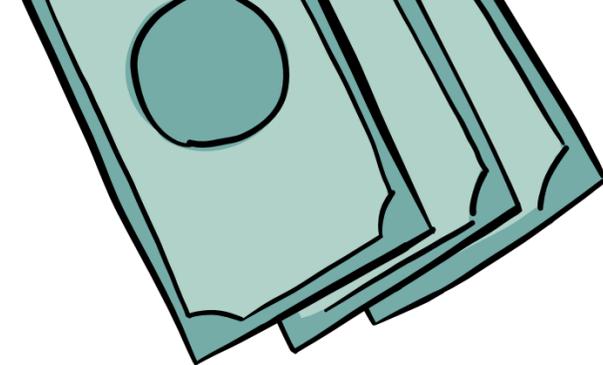
Проте, гуманітарний підхід також має певні недоліки, зокрема це: відсутність достатньо формалізованої методології, що не завжди забезпечує позитивний ефект.

Онтологічний підхід



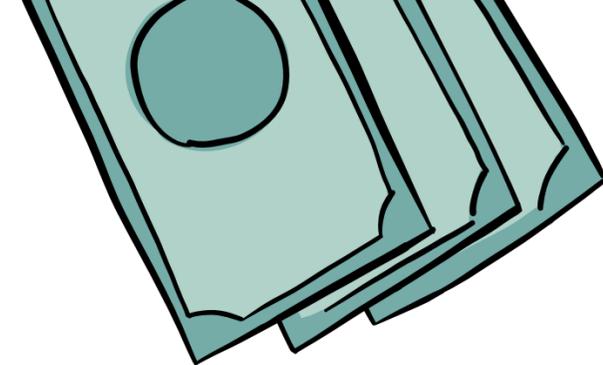
Онтологічний підхід ґрунтується на так званому «онтологічному інжинірингу», який передбачає розробку понятійної сфери в межах єдиної системи взаємозалежних компонентів. Інжиніринг, у свою чергу, є технологією організаційного управління, яка заснована на використанні точних описів діяльності підприємства, його процесів, структур, цілей та інших компонентів – у формі карт, моделей, схем тощо.

Онтологічний підхід



Перевагою онтологічної моделі є певна універсальність: принцип побудови не залежить від розміру організації, її галузевої специфіки і форми власності, а є універсальним інструментом моделювання й проектування організаційного устрою компанії. Крім того, системність і універсальність цього підходу дозволяє взаємозалежно відобразити всі елементи корпоративної архітектури: процеси, продукти, документи, компетенції, технології, функції, стратегії, структури – організаційні, фінансові, інформаційні та ін.

Онтологічний підхід

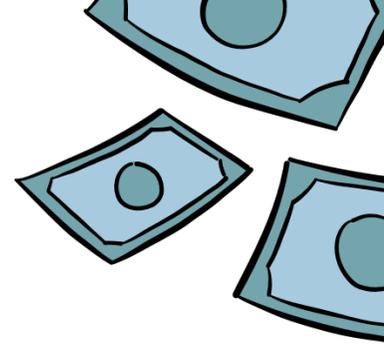


До переваг онтологічної моделі також слід віднести подвійну методичну базу: по-перше, модель є єдиним стандартом моделювання, по-друге, зрозумілою і наочною на всіх рівнях й у будь-яких підрозділах організації та поза нею, тобто забезпечує термінологічну прозорість менеджменту компанії. Саме єдина термінологія надає можливість використання онтологічного підходу на різних рівнях ієрархії, у різних підрозділах, на різних технічних і програмних платформах фахівцями різної кваліфікації. Однак, слід зазначити і про наявність недоліків, на сьогодні це відсутність достатнього досвіду використання моделі.



Управлінський підхід

Управлінський підхід передбачає розроблення механізму формування бізнес-моделі компанії на основі синтезу та модифікації базових положень гуманітарного і процесного підходів у контексті забезпечення комплексного управління компанією в сучасних умовах. Модифікована технологія формування бізнес-моделі компанії є спробою подання її як стратегічного об'єкта аналізу в сучасному динамічному багатовимірному ринковому просторі. Модифіковану технологію формування бізнес-моделі компанії, що втілює ідею комплексного управлінського підходу, схематично зображено на рисунку.





Результатом реалізації модифікованої технології бізнес-моделювання повинна стати така модель бізнесу підприємства, що забезпечує максимальну реалізацію його стратегічних можливостей і досягнення найвищого рівня ділової активності серед конкурентів у галузі. Ідентифіковані в процесі стратегічного аналізу базові елементи бізнес-моделі можуть мати свої особливості в різних компаніях, що й визначатиме їх унікальність і забезпечуватиме довготривалу невідтворюваність. Щоб постійно володіти відмінною рисою, компанія повинна оцінювати діючу бізнес-модель і трансформувати її у разі зміни зовнішніх умов функціонування чи внутрішніх параметрів окремих елементів

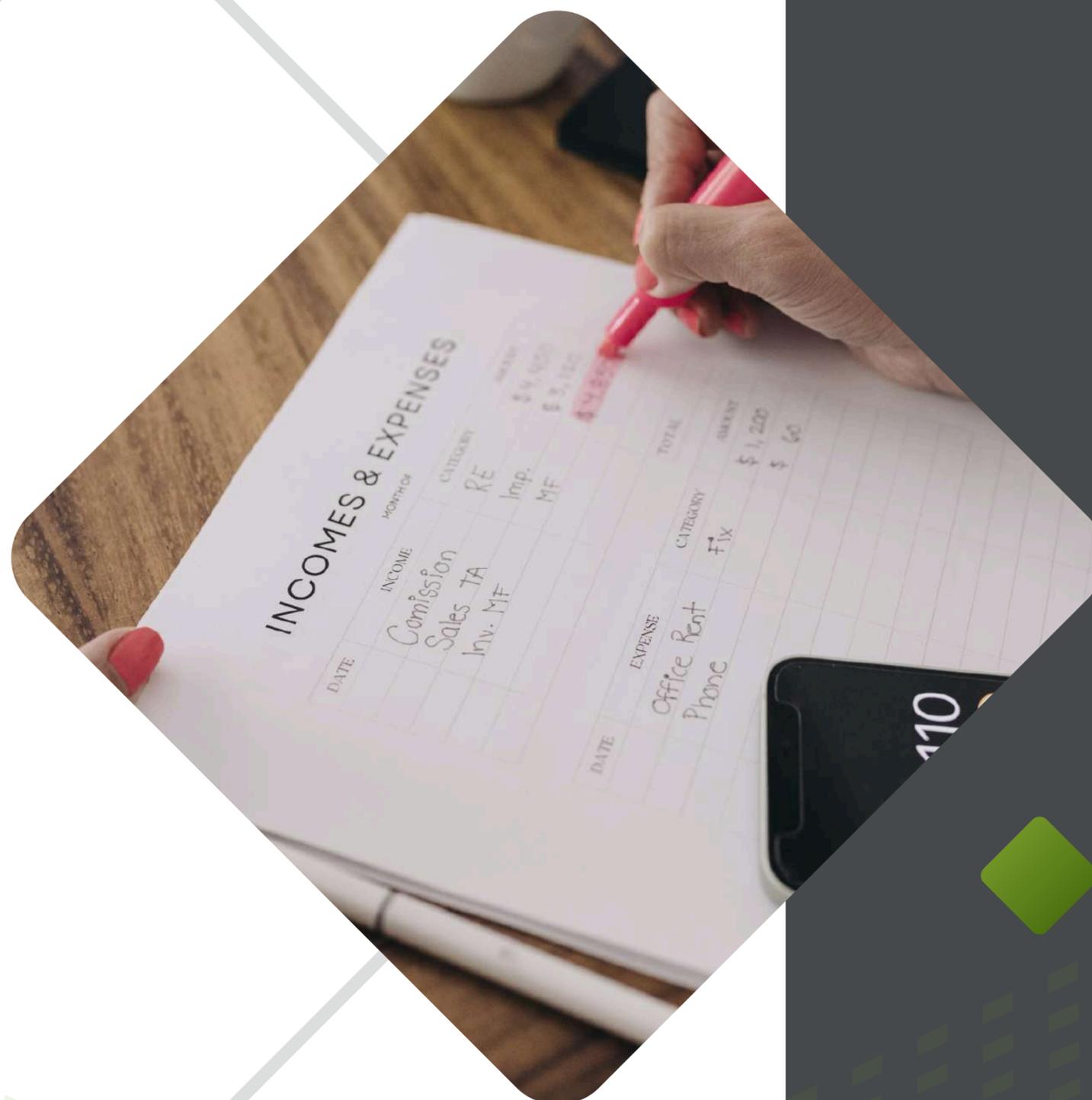


3. Формування бізнес-моделі

Формування бізнес-моделі на підприємстві передбачає визначення наступних елементів:

- технологій та властивостей, що мають бути втілені у продукції / послугах;
- споживчих переваг від використання (споживання) продукції / послуг;
- цільових сегментів споживчих ринків;
- доступних каналів надходжень доходів;
- механізмів формування вартості.

Відтак, зазначені аспекти покладаються у основу формування бізнес-моделі на підприємстві та формують її структурні особливості в умовах функціонування конкретного суб'єкта господарювання.



Формування бізнес-моделі підприємства передбачає реалізацію визначеної послідовності етапів. У зарубіжній науковій думці прийнято виділяти чотири основних етапи формування бізнес-моделі:

1. Генерація ідеї.
2. Визначення реальності та досяжності створеної ідеї.
3. Макетування.
4. Прийняття рішень.



Генерація ідеї

Генерація ідеї передбачає визначення ключової концепції бізнесу. Зазначений етап формування бізнес-моделі спрямований на ідентифікацію сфери функціонування бізнесу. Реалізація зазначеного етапу може здійснюватися як одноосібно, так і на основі формування експертної групи, причому для створення ідеї можуть використовуватися різні методи. Зокрема, доцільними на першому етапі є визначення характеру бізнесу (інноваційний чи традиційний), дослідження існуючих практик господарювання інших підприємств, формування попереднього варіанту стратегічного бачення, вивчення досвіду інших країн. Результатом реалізації першого етапу є сформована концепція бізнесу.



Визначення реальності та досяжності створеної ідеї

Визначення реальності та досяжності створеної ідеї спрямоване на своєрідне «тестування на придатність» сформованої ідеї бізнесу. Зазначений етап передбачає дослідження цільового ринку, встановлення рівня купівельної спроможності потенційних споживачів, оцінювання конкурентного середовища, визначення існуючих ресурсних потреб та ресурсних обмежень. Доцільним на даному етапі є також оцінювання існуючих ризиків. Результатом реалізації другого етапу формування бізнес-моделі є прийняття остаточного рішення щодо доцільності реалізації сформованої на першому етапі ідеї, а також уточнення стратегічного бачення бізнесу.



Макетування

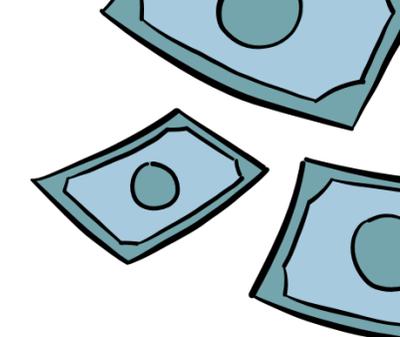
Макетування має на меті безпосередньо створення основних структурних елементів бізнес-моделі підприємства. Зауважимо, що існує два варіанти макетування. У випадку, коли бізнес-модель формується для новоствореного підприємства, макетування здійснюється «з нуля», тобто відбувається формування основних елементів бізнес-моделі. Якщо ж управління на основі бізнес-моделі впроваджується у діяльність вже функціонуючого підприємства, то макетування здійснюється з урахуванням вже створених компонентів бізнес-моделі, хоча може передбачати їх трансформацію.



Прийняття рішень

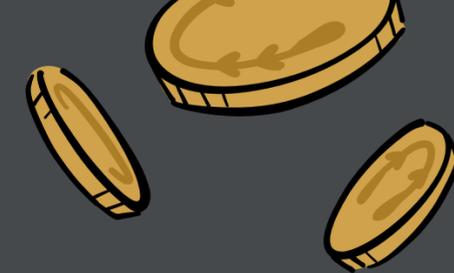
На етапі прийняття рішень здійснюється практичне тестування сформованої бізнес-моделі з метою виявлення її «вузьких місць» та проведення коригування. Зазвичай, етап прийняття рішень є найбільш тривалим, адже для того, щоб визначити практичну життєздатність ідеї та її втілення, необхідний час.





Зрозумілим є те, що структура сформованої бізнес-моделі може і буде відрізнятися залежно від особливостей функціонування окремих суб'єктів бізнесу, проте найбільш типовими її компонентами є наступні:

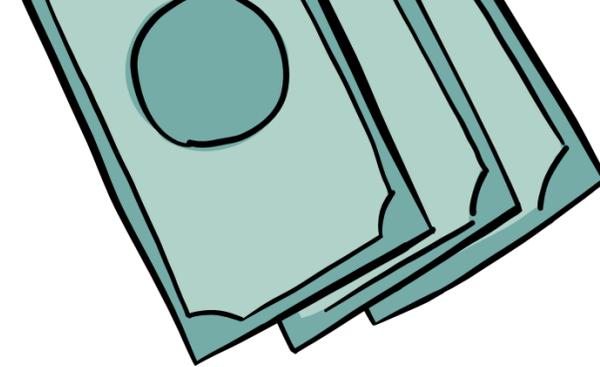
- організаційна форма (структура);
- концепція взаємодії;
- концепція координації;
- концепція зростання;
- конфігурація компетенцій;
- концепція доходів;
- концепція комунікацій;
- концепція виконання.



Організаційна форма (структура)

Організаційна форма (структура) передбачає визначення організаційно-правової форми господарювання та побудову системи структурних підрозділів підприємства, а також формування вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Форма господарювання та відповідна їй організаційна структура управління формуються з огляду на масштаби бізнесу, вид діяльності та цільові ринки збуту продукції

Концепція взаємодії

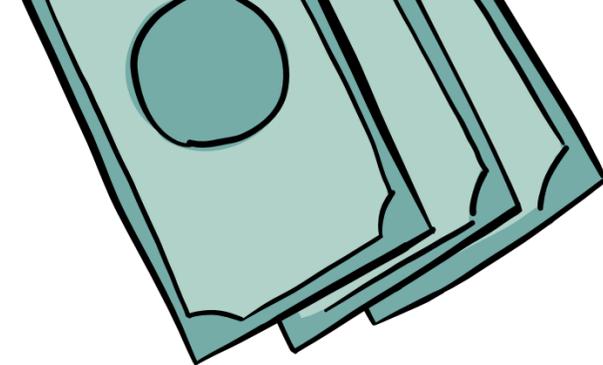


Концепція взаємодії встановлює порядок виробничо-технологічної спеціалізації та кооперації бізнес-одиниці. Іншими словами, концепція взаємодії встановлює тип (повний чи неповний) виробничого циклу, що передбачається на підприємстві. У випадку неповного виробничого циклу доцільним при формуванні бізнес-моделі є визначення механізмів кооперації з іншими суб'єктами господарювання.

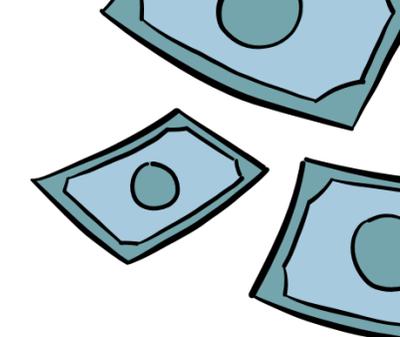
Концепція координації

КОНЦЕПЦІЯ КООРДИНАЦІЇ ВКЛЮЧАЄ ОСОБЛИВОСТІ УЗГОДЖЕННЯ ЦІЛЕЙ РІЗНОГО РІВНЯ ТА РІЗНИХ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ ПІДПРИЄМСТВА В ЦІЛОМУ. ЗАЗНАЧЕНИЙ КОМПОНЕНТ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ВІДДЗЕРКАЛЮЄ ПРИНЦИП ЄДИНОГО ЦІЛЬОВОГО СПРЯМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Концепція зростання



Концепція зростання відображає стратегічні цілі підприємства щодо розвитку. В цілому, зазначена концепція визначає особливості корпоративної стратегії бізнесу. До основних корпоративних стратегій відносяться: стратегії зростання (концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого), стратегії стабілізації (утримання існуючих позицій), стратегії скорочення (ліквідації, «збору врожаю», власне скорочення, скорочення витрат). Таким чином, між концепцією зростання та корпоративною стратегією підприємства існує тісний зв'язок.



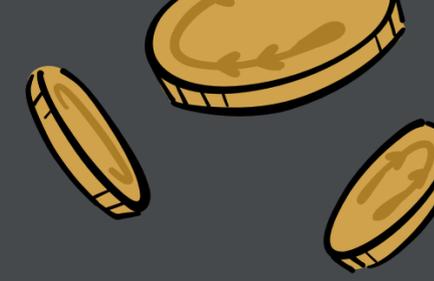
Конфігурація компетенцій

Конфігурація компетенцій визначає кількісний та кваліфікаційний склад управлінського персоналу бізнес-одиниці, тобто цілому передбачає встановлення чисельності працівників апарату управління та рівень кваліфікаційний вимог до кожного працівника.

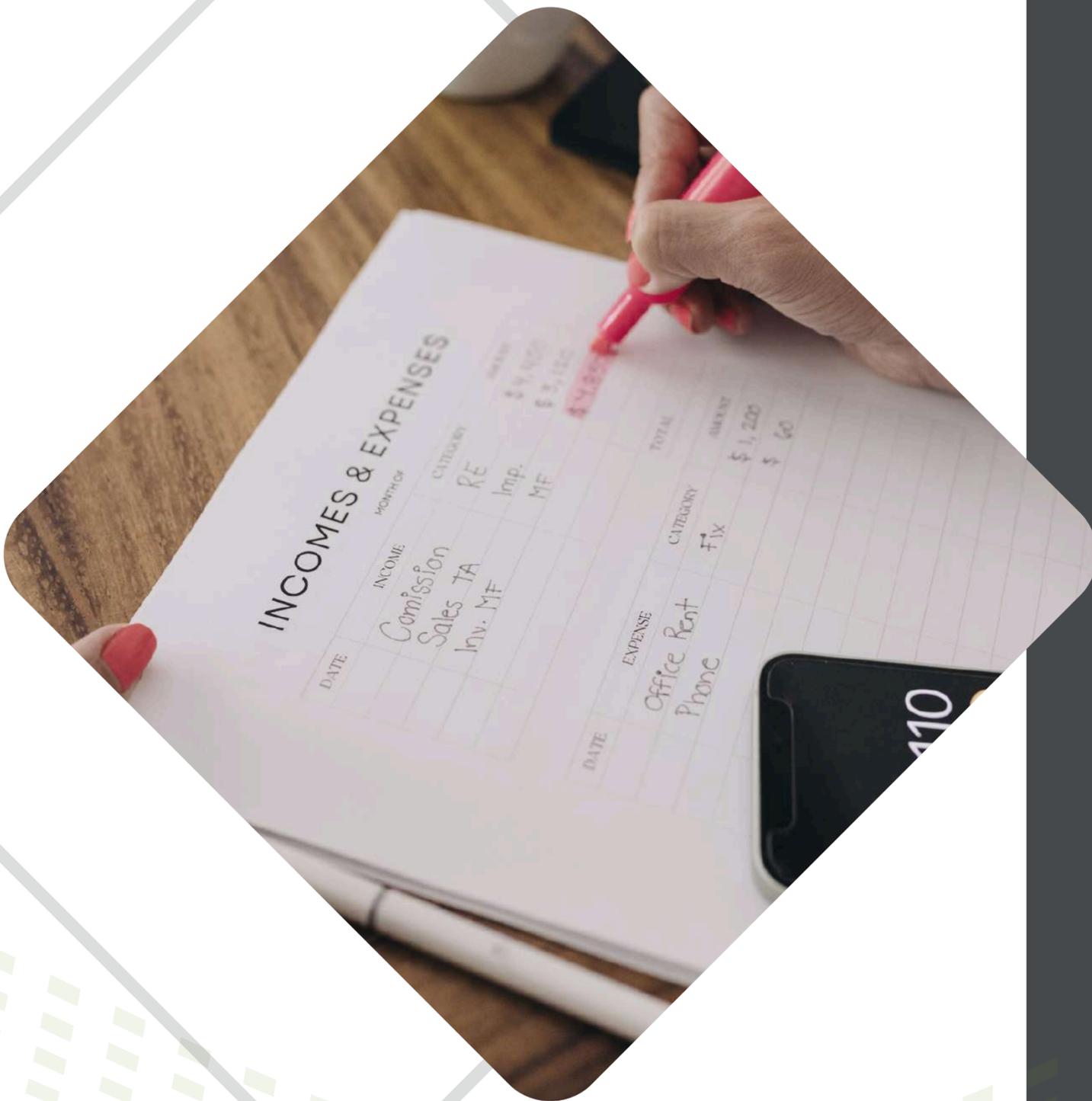


Концепція доходів

Концепція доходів базується на місії та стратегічному баченні підприємства та визначає, у якій галузі, на якому сегменті ринку підприємство планує функціонувати. З іншого боку, концепція доходів також враховує, яким чином підприємство планує одержувати дохід в межах визначеного виду діяльності, тобто містить елементи конкурентної стратегії.



Концепція комунікацій



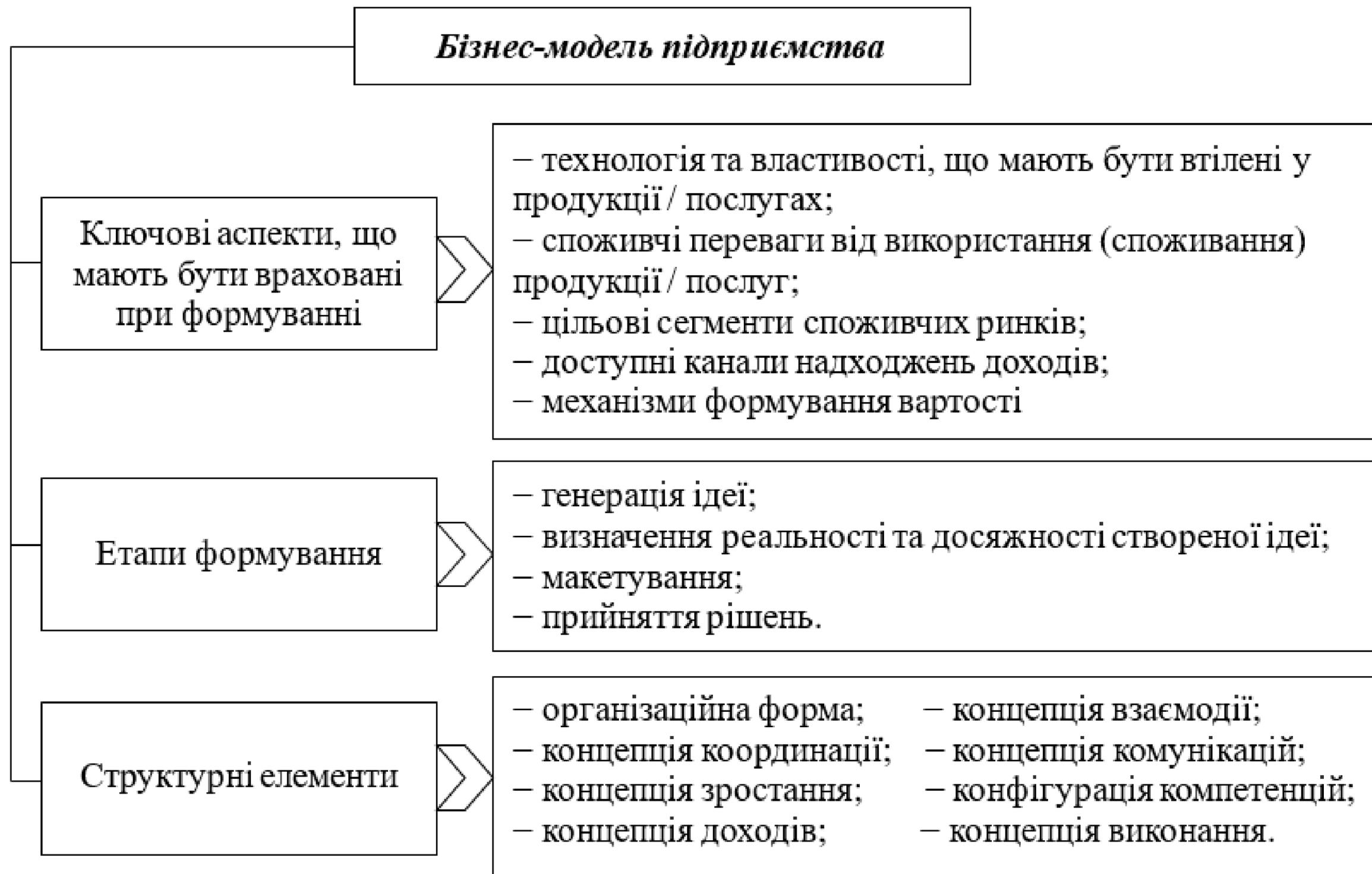
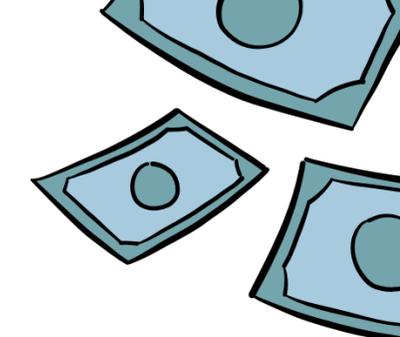
Концепція комунікацій характеризує особливості взаємодії підприємства із компонентами зовнішнього середовища. Варто відмітити, що при формуванні концепції комунікацій слід врахувати, що зовнішнє середовище є складним утворенням та включає у себе макро- та мікросередовище, кожному з яких властива, у свою чергу, певна структура. Макросередовище включає систему чинників, які формують умови функціонування підприємства та знаходяться поза зоною керівного впливу менеджменту суб'єкта господарювання. Компоненти мікросередовища, у свою чергу, деякою мірою піддаються керівному впливу управлінців підприємства. Зазначені особливості обов'язково мають бути враховані при формуванні концепції комунікацій.

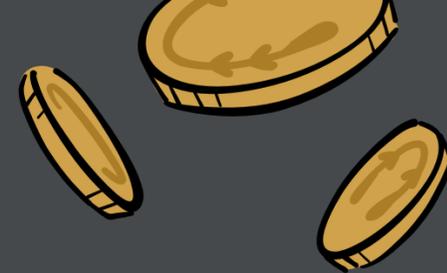


Концепція виконання

Концепція виконання передбачає визначення особливостей організації виробничо-господарської діяльності підприємства, тобто дає відповідь на питання, яким чином має бути побудоване функціонування суб'єкта господарювання задля досягнення встановленої мети.

Ключові засади формування бізнес-моделі підприємства





На сьогодні існує значна кількість методик побудови бізнес-моделі, проте однією з найбільш поширених та, на нашу думку, найбільш простих у побудові та сприйнятті є методика Business Model Canvas, запропонована Олександром Остервальдером. Відповідно до даної методики у бізнес-моделі слід визначити наступні компоненти: ключова діяльність; ключові ресурси; партнери; ціннісна пропозиція; відносини зі споживачами; канали комунікації; цільові сегменти споживачів; джерела доходів; структура витрат.

Побудована модель надає можливість майбутньому бізнесмену зрозуміти, який продукт він буде пропонувати, хто є його основними споживачами, що потрібно для виробництва та інші важливі питання. Побудова бізнес-моделі передувє стадії формування бізнес-плану, адже визначає загальне уявлення про бізнес, на якому, у свою чергу, буде ґрунтуватися подальша розробка бізнес-плану.

Питання для обговорення

1. Що таке бізнес-модель підприємства та які її ключові компоненти?
2. Яке головне завдання бізнес-моделі компанії?
3. У яких випадках доцільно створювати бізнес-модель?
4. Чому бізнес-модель вважають комплексною категорією?
5. Які завдання має забезпечити ефективна бізнес-модель підприємства?
6. Як бізнес-модель допомагає візуалізувати стратегію компанії?
7. У чому полягає відмінність між формальним, гуманітарним, онтологічним та управлінським підходами?
8. Які переваги та недоліки формального підходу?
9. Чому гуманітарний підхід пов'язують із соціологією та психологією?
10. Які основні елементи входять у гуманітарну бізнес-модель?
11. Чим універсальність онтологічного підходу корисна для бізнесу?
12. У чому полягає особливість управлінського підходу?
13. Які чотири етапи формування бізнес-моделі виокремлюють у зарубіжній практиці?
14. Що включає етап генерації ідеї?
15. Які фактори враховуються на етапі визначення реальності та досяжності ідеї?
16. У чому різниця між макетуванням для нового та діючого підприємства?
17. Що передбачає етап прийняття рішень у процесі формування бізнес-моделі?
18. Які структурні елементи бізнес-моделі можна вважати типовими?
19. Яке значення має методика Business Model Canvas?
20. Чим бізнес-модель відрізняється від бізнес-плану?

