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

***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 старатегічного 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’явились 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. Сливоцького, 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.

**Елементи бізнес-моделі**

**Основні компоненти**

**Ключові питання**

ВІДБІР СПОЖИВАЧІВ

УНІКАЛЬНА ПРОПОЗИЦІЯ ЦІННОСТІ

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

МОДЕЛЬ ПРИБУТКУ

МАСШТАБ ДІЛЬНОСТІ

Фундаментальні припущення (основа бізнес-моделі)

Як змінюються клієнти?

Як змінюються їх пріоритети?

Як забезпечується прибутковість бізнесу?

Для яких клієнтів працює бізнес?

Відбір клієнтів

Логістика і партнерські зв’язки

Організація виробництва і продажу

Система розвитку продуктів; Дослідження і розвиток (R&D)

Якою є система закупівель?

Якими є відносини з постачальниками і партнерами?

Якою є технологія і спосіб організації виробництва?

Яка система збуту?

Як здійснюється управління витратами?

Як організовано розвиток і дослідження у компанії?

Управління капіталом інвесторів

Яким є механізм отримання прибутку?

Як компанія залучає капітал інвесторів?

Який механізм розрахунків із контрагентами?

Точки стратегічного фінансового контролю

Як компанія захищає потоки інвестицій, доходу і прибутку?

Яка система захисту створеної цінності?

Організаційний профіль компанії

Якими є масштаби бізнесу та організаційна структура компанії?

Який механізм управління персоналом?

Управління формуванням прибутку

Точки стратегічного контролю створеної цінності

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.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ 6+1 компонент

Конкурентні стратегії

Сегмент ринку

Пропозиція вартості

Стратегії зростання

Структура ланцюга утворення вартості

Модель створення прибутку

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.

Рис. 1.4. Технологія формування бізнес-моделі за управлінським підходом

**2. Визначення стратегічних ресурсів і компетенцій підприємства:**

1. визначення складу стратегічних ресурсів;
2. визначення елементів інтелектуального капіталу;
3. ідентифікація ключових компетенцій

**4. Діагностика бізнес-портфеля підприємства:**

1. визначення елементів бізнес-портефеля;
2. обгрунтування вибору методик аналізу бізнес-портфеля;
3. діагностика бізнес-портфеля щодо здатності генерувати доход і прибуток;
4. оптимізація бізнес-портфеля.

**3. Формування ефективної системи бізнес-процесів підприємства:**

1. характеристика і класифікація бізнес-процесів;
2. інжиніринг (реінжиніринг) системи бізнес-процесів;
3. моделювання бізнес-процесів компанії.

**1. Дослідження пріоритетів споживачів на 3, 5, 10 років:**

1) дослідження системи прийняття рішень споживачами;

2) побудова «каскаду» пріоритетів споживачів;

3) імплементація «каскаду» пріоритетів у бізнес-моделі

Майбутні пріоритети споживачів

Існуючі та потенційні стратегічні ресурси

Ключові компетенції

Система бізнес-процесів

Бізнес-портфель