

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС СУТНОСТІ ПОСЕРЕДНИЦТВА НА ТОВАРНОМУ РИНКУ

BUSINESS-MODEL AS A CONCEPTUAL BASIS OF THE ESSENCE OF INTERMEDIATION IN THE COMMODITY MARKET

У статті досліджено методологічні засади формування ефективних бізнес-моделей. Вихідними засадами такого дослідження визначено поняття та сутність бізнес-моделі, трактування цього терміна з позицій різних підходів авторів. Узагальнено, що бізнес-моделлю є декомпозиційне представлення бізнесу конкретного підприємства, що уособлює спосіб досягнення поставлених цілей та мети діяльності підприємства. Досліджено сучасні підходи щодо моделювання бізнес-процесів, як щодо сутності та напрямів господарської діяльності підприємства, так і у розрізі застосування інформаційних технологій з урахуванням переваг сприйняття та графічної інтерпретації. Визначено передумови вибору методики бізнес-моделювання відповідно до ринкової специфіки підприємства та інших параметрів його діяльності. Акцентовано увагу на невід'ємності алгоритмізації дій щодо організації ефективного бізнесу та місця підприємства в інфраструктурі товарного ринку. Наголошено на необхідності запровадження системних процедур перегляду та реформатування чинної бізнес-моделі відповідно до трансформації ринкової кон'юнктури.

Ключові слова: бізнес-модель, моделювання бізнес-процесів, підприємство, стратегія, товарний ринок, ринкова інфраструктура.

В статье исследованы методологические основы формирования эффективных бизнес-моделей. Исходными предпосылками

такого исследования определены понятие и сущность бизнес-модели, трактовки этого термина с позиций различных авторских подходов. Обобщено, что бизнес-моделью является декомпозиционное представление бизнеса конкретного предприятия, олицетворяющее способ достижения поставленных целей и задач деятельности предприятия. Исследованы современные подходы касательно моделирования бизнес-процессов, как относительно сущности и направленной хозяйственной деятельности предприятия, так и в разрезе применения информационно-технологий с учетом преимуществ восприятия и графической интерпретации. Определены предпосылки выбора методики бизнес-моделирования в соответствии с рыночной спецификой предприятия и другими параметрами его деятельности. Акцентируется внимание на неотъемлемости алгоритмизации действий по организации эффективного бизнеса и места предприятия в инфраструктуре товарного рынка. Отмечена необходимость введения системных процедур пересмотра и реформатирования действующей бизнес-модели в соответствии с трансформацией рыночной конъюнктуры.

Ключевые слова: бизнес-модель, моделирование бизнес-процессов, предприятие, стратегия, товарный рынок, рыночная инфраструктура.

УДК 334.021:658.51

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-32>

Хадарцев О.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Khadartsev Oleksandr

National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

The article investigates methodological bases of formation of effective business models. The basic principles of such a study define the concept and essence of the business model, the interpretation of this term from the standpoint of different approaches of the authors. It is generalized that the business model is a decompositional representation of the business of a particular enterprise, which embodies the way to achieve the goals and objectives of the enterprise. Consumers of the company's products and its contractors must clearly understand why they choose its products and services. In turn, companies must have a well-established management process that will help create additional market value. Accordingly, the business model is the foundation on which the strategies of market interaction and development are built, and, therefore, is the determining basis for determining the place of the business entity in the infrastructure of the commodity market. The business model is an important element for the success of the enterprise, as it reveals the value in the long run; integrally reflects all economic activity of the enterprise; combines disparate processes into a single model with connections between them. The importance of the business model is explained by the fact that it is the primary link in the creation of the enterprise. Modern approaches to modeling business processes, both in terms of the nature and directions of economic activity of the enterprise, and in terms of the use of information technology, taking into account the benefits of perception and graphical interpretation. Each business model is faced with a range of issues that it must address in its implementation in the enterprise as the company creates value for external customers, which the company offers them in the form of its products and services; how the company earns money, i.e., the assets and technologies that the company uses to create this value; how the company provides strategic control over value chains. The prerequisites for choosing a business modeling methodology in accordance with the market specifics of the enterprise and other parameters of its activities are determined. Emphasis is placed on the inalienability of algorithmic actions for the organization of efficient business and the place of the enterprise in the infrastructure of the commodity market. The need to introduce systematic procedures for reviewing and reformatting the current business model in accordance with the transformation of market conditions is emphasized.

Key words: business model, business process modeling, enterprise, strategy, commodity market, market infrastructure.

Постановка проблеми. Бізнес-моделювання господарської діяльності повинне дати відповідь на ключове питання: «Як підприємство збирається проводити господарську діяльність з метою забезпечення його економічного зростання та досягнення цільових завдань?». Споживачі продукції підприємства та його контрагенти повинні чітко розуміти, чому вони вибирають саме його продукти та послуги. Підприємства повинні мати налагоджений процес господарювання, який

допоможе створити додаткову ринкову вартість. Бізнес-модель являє собою фундамент, на якому будуються стратегії ринкової взаємодії та розвитку, а отже, є визначальним базисом щодо визначення місця суб'єкта господарювання в інфраструктурі товарного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-моделей та пов'язана проблематика досліджуються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, слід

відзначити праці І.В. Кривов'язюк, О.О. Тарасової, О. Остервальдера та І. Пін'є, М. Хаммера, Г. Чесбро, К. Зотта та Р. Аміта, О. Гассмана, К. Фракенбергера та Ш. Микаели, а також низки інших дослідників. Проте різноманітність і багатогранність бізнес-моделей, неоднорідність цілей та завдань моделювання бізнес-процесів потребує спеціалізації досліджень щодо інфраструктурних засад формування ефективної бізнес-моделі відповідно до вимог конкретної ринкової кон'юнктури.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних методологічних аспектів формування бізнес-моделі діяльності підприємства. Досягнення цілей передбачає аналіз сутності бізнес-моделювання господарської діяльності підприємства, а також порівняння методичних підходів щодо побудови бізнес-моделі підприємства відповідно до його кон'юнктурних і стратегічних намірів на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному науковому середовищі протягом багатьох років не можуть дійти згоди у трактуванні сутності бізнес-моделі (табл. 1). Гарвардська школа бізнесу стверджує, що «бізнес-модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку».

Таким чином, під бізнес-моделлю слід розуміти детальний опис ведення бізнесу підприємством, який найкращим способом дасть змогу досягнути поставлених цілей та мети діяльності. Вона відіграє дуже важливу роль для стабільного функціонування підприємства, але водночас бізнес-модель не є сталою та під дією різних факторів, зміни зовнішнього середовища, дій конкурентів, зміни потреб споживачів повинна постійно змінюватися, удосконалюватися. Бізнес-модель підприємства будується шляхом бізнес-моделювання.

Воно дає змогу не лише побудувати відповідну бізнес-модель підприємства, але й забезпечити її постійний перегляд та удосконалення. Бізнес-модель є важливим елементом для успіху підприємства, оскільки:

- розкриває цінність у довгостроковій перспективі;
- цілісно відображає усю господарську діяльність підприємства;
- об'єднує розрізнені процеси у єдину модель із зв'язками між ними.

Важливість бізнес-моделі пояснюється ще й тим, що вона є первинною ланкою у створенні підприємства. Новий бізнес, що лише розпочинає свій розвиток, повинен мати модель бізнесу, щоб залучити інвестиції, допомогти йому набрати працівників та мотивувати керівництво і персонал. Уже із розвитком бізнесу, набуттям первинного досвіду доводиться часто переглядати та оновлювати свою бізнес-модель, інакше підприємство не буде готовим до змін у зовнішньому середовищі [9; 10]. Моделювання бізнес-процесів дає змогу визначити, як підприємство працює загалом, як взаємодіє із зовнішніми підприємствами, замовниками й постачальниками, а також як організована діяльність на кожному робочому місці. Для забезпечення побудови ефективної бізнес-моделі важливим є розуміння елементів, які вона повинна включати, – всього комплексу основних операцій, які здійснює підприємство у процесі своєї господарської діяльності. Окремі аспекти, які не є головними для підприємства, можуть не висвітлюватися у бізнес-моделі. 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).

Таблиця 1

Трактування терміна «бізнес-модель» у науковій літературі

Автор	Дефініція
І.В. Кривов'язюк [1]	«Бізнес-модель – опис існуючої на підприємстві ситуації щодо змін бізнес-середовища за допомогою системи індикаторів чи процесів, що дозволяє уточнити зміст самого процесу та перспективи розвитку підприємства»
C.W. Kim, R. Mauborgne [2]	«Бізнес-модель – це план компанії щодо отримання прибутку. Він визначає продукцію чи послуги, які продаватиме бізнес, цільовий ринок, який він визначив, та витрати, які він передбачає»
A.M. Руст [3]	«Бізнес-модель – це опис принципів, способів, процесів, ресурсів створення та доведення цінності підприємства до споживача»
О. Остервальдер [4]	«Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і дає змогу висловити бізнес-логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків»
М. Хаммер [5]	«Бізнес-модель – це просто концепція бізнесу, що реалізується на практиці»
Г. Чесбро [6]	«Бізнес-модель – це метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку»
К. Зотт, Р. Аміт [7]	«Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структури, продукції, способів доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії»
Б. Расмусен [8]	«Бізнес-модель – концептуальна структура, яка підтримує життєздатність продукту або компанії і пояснює, як працює підприємство, створює продукцію, надає послуги, як воно має намір досягти своїх цілей»

Перед кожною бізнес-моделлю ставиться коло питань, які вона має вирішити під час її реалізації на підприємстві [11]:

- як компанія створює цінність для зовнішніх клієнтів, яку підприємство пропонує їм у вигляді своїх товарів і послуг;

- як компанія заробляє гроші, тобто ті активи та технології, які підприємство використовує для створення цієї цінності;

- як компанія забезпечує стратегічний контроль над ланцюжками створення цінності (спостереження та оцінка проходження процесу стратегічного управління, який має забезпечити досягнення певних цілей).

Сучасні підходи моделювання бізнес-процесів базуються на широкому використанні

інформаційних технологій та програмного забезпечення. Розвиток комп'ютерної техніки, науково-технічний прогрес дав змогу моделювання бізнес-процесів виконувати спеціалізованими програмами із застосуванням блок-схем, діаграм тощо. Перевагою цього є швидке внесення змін, коригування бізнес-процесів, а також якісна та зручна для сприйняття їх інтерпретація (рис. 1).

Об'єднує зазначені підходи те, що всі вони реалізуються за допомогою прикладного програмного забезпечення та є стандартизованими. Але також вони базуються на різних підходах та акцентах щодо побудови бізнес-моделей, тому мають свої певні переваги та недоліки (табл. 2). Вибір тієї чи іншої методики бізнес-моделювання повинен виходити зі специфіки підприємства, його

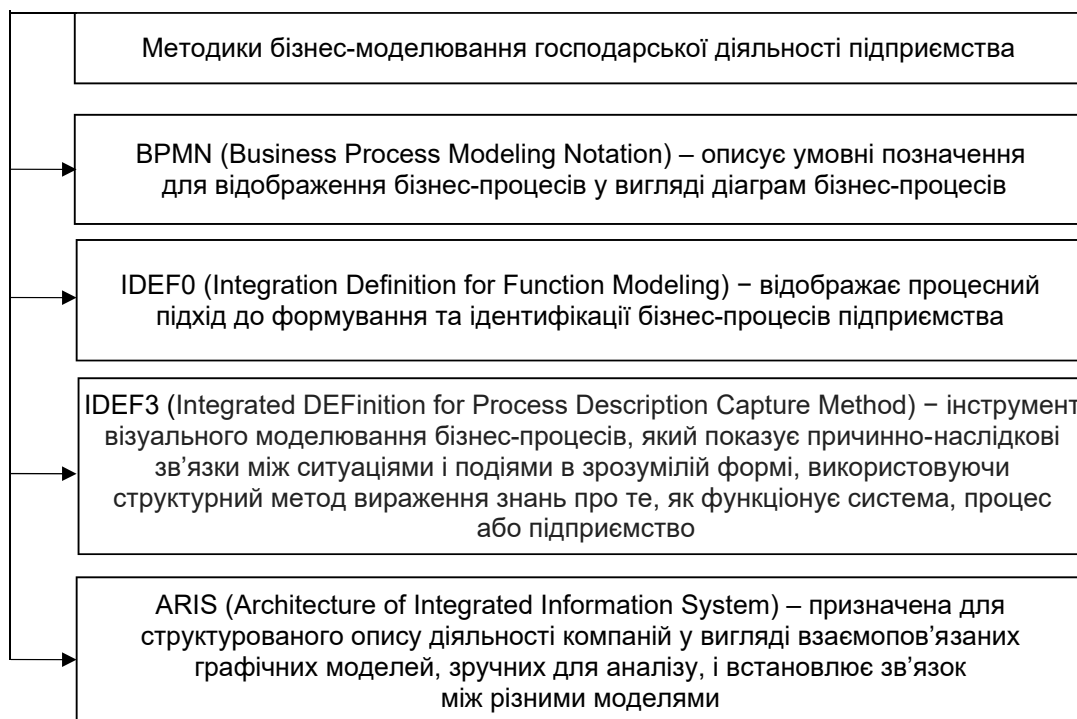


Рис. 1. Методики бізнес-моделювання господарської діяльності підприємства [12]

Таблиця 2

Характеристика методів бізнес-моделювання [11; 12]

Метод	Перевага	Недоліки
1	2	3
BPMN	– передбачає можливість перенесення і читання діаграм бізнес-процесів різними графічними редакторами, що практично не реалізується за допомогою інших методик опису бізнес-процесів;	– нерідко BPM-модель процесу складна для читання не лише звичайним працівникам компанії, але і деяким експертам із бізнес-моделювання; – обмежена сфера використання моделі; – не має можливості для опису оргструктури, дерева цілей тощо.
IDEFO	– повнота опису, комплексність декомпозиції, можливість агрегування й деталізації; – наявність твердих вимог, що забезпечують одержання моделей стандартного виду; – простота документування процесів; – відповідність ISO 9000:2000.	– складність сприйняття; – велика кількість рівнів декомпозиції; – труднощі зіставлення декількох процесів, – представлених у різних моделях однієї системи; – не відображає черговість виконання робіт персоналом.

1	2	3
IDEF3	<ul style="list-style-type: none"> – відображає черговість виконання робіт персоналом; – використовується як для побудови бізнес-процесів, так і для декомпозиції блоків за IDEF0; – не має жорстких синтаксичних і семантичних обмежень. 	<ul style="list-style-type: none"> – на відміну від IDEF0, не підтримує відображення «механізмів» і «управління»; – не здатна відображати процеси верхнього рівня; – має додаткові символи, які вимагають пояснення менеджерам підприємства.
ARIS	<ul style="list-style-type: none"> – висока якість та точність проектування бізнес-процесів; – широке коло інструментів для аналізу бізнес-процесів; – велика кількість моделей. 	<ul style="list-style-type: none"> – потребує значних витрат ресурсів, як людських, так і фінансових, протягом тривалого часу; – складний у освоєнні, вимагає спеціальних знань.

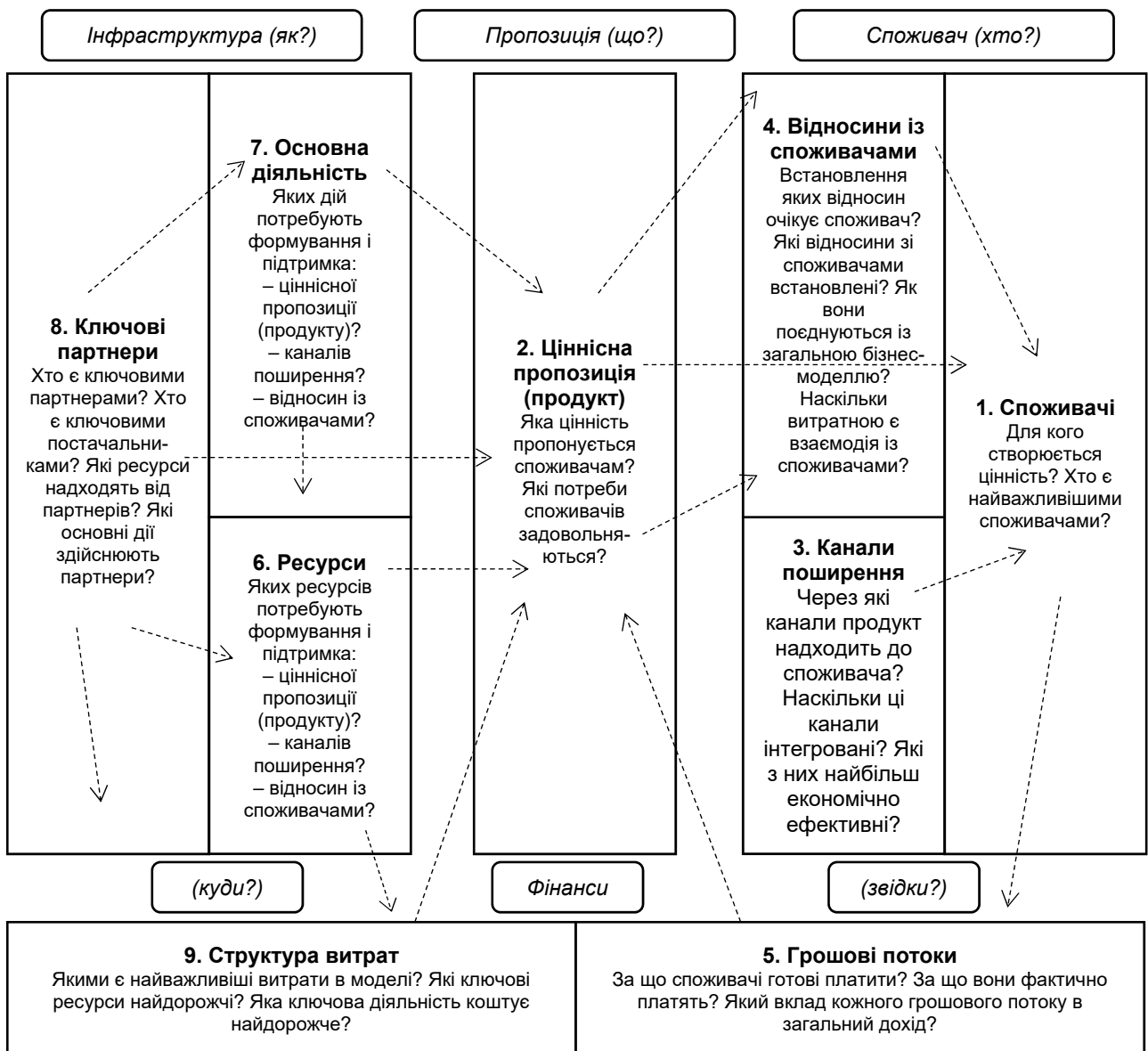


Рис. 2. «Канва» бізнес-моделі [13]

розмірів, наявності відповідного рівня фінансового та кадрового забезпечення, а також програмного забезпечення. Так, наприклад, великі холдинги, як правило, використовують методику бізнес-моделювання на основі ARIS та BPMN.

За дослідженнями фахівців, більшість середніх, малих та великих підприємств все-таки використовують у своїй діяльності методику IDEF0 та IDEF3. Універсальним інструментом візуалізації побудови бізнес-моделі за цією схемою є «канва»

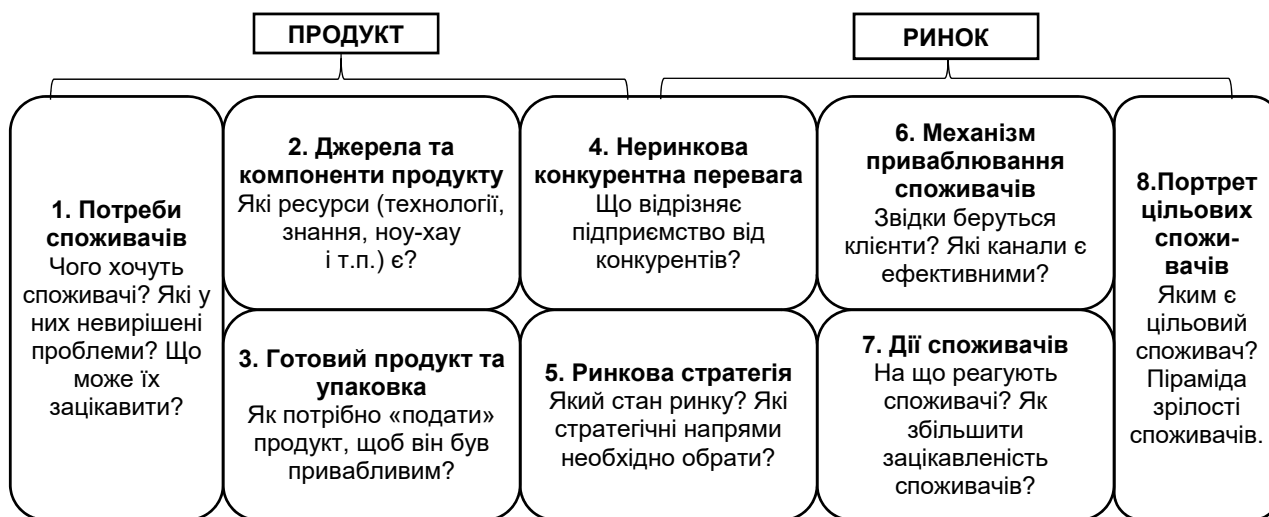


Рис. 3. Побудова бізнес-моделі за методом «8 кубиків» [6]

побудови бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пін'є [13]. Етапністю побудови є послідовність заповнення блоків моделі шляхом пошуку відповідей на наведені запитання (рис. 2). «Канва» є простим та ефективним інструментом формування нової бізнес-моделі, який застосовується багатьма підприємствами для створення стійких конкурентних переваг.

Методологічно схожим із «Канвою» є також метод «8 кубиків», розроблений компанією RIS Ventures, що теж алгоритмізує послідовність дій, виконання яких дасть змогу систематизувати цілі та засоби організації ефективного бізнесу, а також визначення місця підприємства в інфраструктурі товарного ринку (рис. 3). До того ж динамічність середовища діяльності підприємств, поява нових технологій та конкуренція зумовлюють втрату адекватності існуючих бізнес-моделей, що потребує їх періодичного перегляду [14]:

- аналізу типових моделей бізнесу підприємств у галузі, ключових навичок, вмінь кожного типу підприємств і логіки появи цих моделей;
- аналізу поточної бізнес-моделі підприємства і логіки її появи, дослідження ключових навичок та вмінь на підприємстві, виявлення суперечностей існуючої моделі;
- вибору перспективної бізнес-моделі з альтернативних варіантів, опису логіки переходу до перспективної моделі бізнесу, розроблення програми переходу.

Тому такий перегляд підприємство має здійснювати періодично, особливо підприємства товарного ринку, зокрема стосовно використання готових налагоджених бізнес-моделей, або франчайзингу. Так, за даними Української Асоціації Франчайзингу (<http://www.franchising.org.ua>), в Україні за франшизою працюють понад 24 тис. підприємств, при цьому експерти зауважують, що частка локальних гравців збільшується з року в

рік, і зараз усього 37–40% франчайзерів є міжнародними компаніями.

Висновки з проведеного дослідження. Бізнес-моделювання є надзвичайно важливим для компаній усіх галузей господарювання, оскільки розуміння в деталях основних бізнес-процесів відображає те, як підприємство створює цінність споживачу, а отже, формує його місце на ринку. Бізнес-моделювання є досить складним аспектом організації та управління компанією чи підприємством. Розроблення ефективної бізнес-моделі господарської діяльності з декомпозицією як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів дає змогу підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та успішно досягти поставлених власниками і топ-менеджментом стратегічних цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кривов'язюк І.В. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2013. №11. 23–28 с.
2. Kim C.W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 225 p.
3. Руст А.М. Бизнес-модель инновационного развития предприятия. *Вестник Саратовского государственного технического университета*. 2010. № 1. Том 4. 252–257 с.
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 288 с.
5. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб., 2011. 288 с.
6. Чесбро Г. Открытая бизнес-модель. IP-менеджмент. Пер. с английского. В.Н. Егорова. Москва: Поколение, 2008. 352 с.

7. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43. pp. 216–226.

8. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology, 2007. *Working Paper*. No. 32. URL: <http://vuir.vu.edu.au/id/eprint/15947>.

9. Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S.F., Kohler T. Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*. 2013. Vol. 34, № 2. pp. 30–37.

10. Amit R., Zott C. Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53, № 3. pp. 41–49.

11. Гасман О., Фракенбергер К., Микаела Ш. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Москва : Альпина Паблшер, 2016. 67 с.

12. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2013. № 776. 172–178 с.

13. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model. Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 288 p.

14. Gorevaya E., Khayrullina M. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 27. pp. 344–350.

REFERENCES:

1. Kryvovyazyuk I.V. (2013) Biznes-modelyuvannya yak osnova funktsionuvannya ta maybutn'oho rozvytku pidpryyemstva [Business modeling as a basis for the operation and future development of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava: naukovo-praktychnyy zhurnal*, no. 11, pp. 23–28 (in Ukrainian).

2. Kim C.W., Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. 225 p.

3. Rust A.M. (2010). Biznes-model' innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Business model of enterprise innovative development]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 1, vol. 4. pp. 252–257. (in Russian)

4. Osterval'der A. (2017) Postroyeniye biznes-modeley: Nastol'naya kniga stratega i novatora [Building business models: Handbook of the strategist and innovator]. Moscow: Al'pina Pablisher, 288 p. (in Russian)

5. Khammer M., Champi D. (2011) Reinzhiniring korporatsiy: manifest revolyutsii v biznese [Reengineering of corporations: a manifesto of the revolution in business]. Sankt-Peterburg, 321 p. (in Russian).

6. Chesbro G. (2008) Otkrytaya biznes-model'. IP-menedzhment. Per. s angliyskogo. V.N. Yegorova [Open business model. IP-management. Transl. from English. V.N. Egorova]. Moscow: Pokoleniye, 352 p. (in Russian)

7. Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, no. 43, pp. 216–226.

8. Rasmussen B. (2007). Business Models and the Theory of the Firm. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. *Working Paper*, no. 32. Available at: <http://vuir.vu.edu.au/id/eprint/15947>.

9. Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S.F., Kohler T. (2013) Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, vol. 34, no. 2, pp. 30–37.

10. Amit R., Zott C. (2012) Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no. 3, pp. 41–49.

11. Gassman O., Frakenberger K., Mikayela Sh. (2016) Biznes-modeli: 55 luchshikh shablonov [Business models: 55 best templates]. Moscow: Al'pina Pablisher, 67 p. (in Russian)

12. Tarasova O.O. (2013) Modelyuvannya biznes-protsevis torhovel'noho pidpryyemstva z vykorystannyam standartu IDEF0 [Modeling of business processes of a trading company using the IDEF0 standard]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*, no. 776, pp. 172–178. (in Ukrainian)

13. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) Business Model. Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. London: John Wiley and Sons, Ltd. 288 p.

14. Gorevaya E., Khayrullina M. (2015) Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, no. 27, pp. 344–350.