

## Побудова бізнес-моделі підприємства

Наявність системного підходу до управління підприємством є необхідною передумовою його успішного розвитку в довгостроковій перспективі. Ознаки системності підприємства можна ідентифікувати за наявності взаємозв'язаних відповідей на такі ключові питання.

- Чому підприємство створено? Яке бачення власника щодо його майбутнього? В якому напрямку підприємство має розвиватися?
- Що є ключовим продуктом підприємства? Яку потребу цільового споживача задовольняє підприємство? Яку цінність для вибраного цільового споживача створює підприємство? На яких цінностях будує взаємини зі споживачами, партнерами, співробітниками?
- Які конкретні цілі (очікуваний результат) від діяльності підприємства? Чи визначені конкретні цільові показники щодо його успішності на короткострокову та довгострокову перспективу?
- В який спосіб підприємство досягатиме визначених цілей? Чи оптимальний цей спосіб? Чи відрізняється підприємство від конкурентів? Якщо так, то чим саме?
- Чи оптимально організована діяльність підприємства? Який бізнес-процес є основним? Чи оптимальною є організаційна структура?
- На основі яких критеріїв на підприємстві відбирають, навчають, винагороджують і просувають персонал?
- Що, хто і як саме контролює на підприємстві? Чи є реакція на результати контролю? Чи відбуваються зміни в діяльності підприємства?
- Чи розуміє керівництво підприємства, що саме, кому і навіщо воно комунікує? Чи достатньо поінформовані споживачі, партнери та співробітники про діяльність підприємства?

Якщо в керівного складу підприємства є відповіді на більшість із цих питань і при цьому вони не суперечать одна одній, це свідчить про наявність на підприємстві системного підходу до управління. Протягом останніх 50 років увага науковців та практиків у сфері управління сфокусована на пошуку інструментів упровадження системного підходу, і одним з них в останні кілька років стала бізнес-модель.

Сьогодні в науково-практичній літературі виділяють три принципово різних підходи до організації системної бізнес-діяльності — діяльність, орієнтована: 1) на клієнтів; 2) інновації; 3) інфраструктуру<sup>1</sup>. У кожного підходу свої економічні, конкурентні та культурні правила. Сутність діяльності, орієнтованої на клієнтів, полягає в пошуку споживача і побудові відносин з ним; діяльності, орієнтованої на

---

<sup>1</sup> *Трейси М.* Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / *М. Трейси, Ф. Вирссма.* — М. : Вильямс, 2007.

інфраструктуру, — у побудові й управлінні платформами для виконання масштабних повторюваних завдань; інноваційної діяльності — у розробці нових товарів і послуг (табл. 9.6). Ці три підходи можуть співіснувати в межах одного підприємства, але в ідеалі кожне підприємство має свідомо вибрати власний фокус і приділяти увагу якомусь одному з них.

### Основні підходи до ведення бізнес-діяльності<sup>2</sup>

	Розробка інноваційних продуктів	Управління взаєминами з клієнтами	Управління інфраструктурою (процесами)
Економіка	Ранній вихід на ринок дозволяє встановити більш вигідну ціну і зайняти більшу частку ринку. Головне — швидкість	Високі витрати на залучення клієнтів потребують високої частки продукції підприємства у витратах споживача. Головне — економія на масштабі	Висока частка фіксованих цін зумовлює великі обсяги виробництва заради зниження витрат на одиницю продукції. Головне — економія на масштабі
Культура	Боротьба за таланти. Вийти на ринок достатньо просто. Успішними стають багато дрібних гравців	Боротьба за асортимент; домінує небагато великих компаній	Боротьба за масштаб; домінує небагато великих компаній
Конкуренція	Орієнтація на працівників. Конкуренція за творчих особистостей	Орієнтація на послуги; мислення типу «клієнт завжди правий». Конкуренція за клієнта	Орієнтація на витрати; ставка на стандартизацію. Конкуренція за ефективність процесів

Підтвердженням чимраз частішого застосування саме інноваційного підходу є також модель підривної інновації, яку вперше описав у 1997 р. К. Кристенсен. Підривні — це інновації, які змінюють співвідношення цінностей на ринку: коли старі продукти стають неконкурентоспроможними, просто тому що параметри, на основі яких раніше відбувалась конкуренція, стають неважливими. Усе змінюється в той момент, коли «підривні технології» знаходять свого покупця, який готовий миритися з недоліками нового товару і якому необхідні нові властивості цього товару. Здобувши такого покупця, нова технологія починає розвиватися, виростають обсяги виробництва, настає момент, коли нова технологія починає виправдовувати свою назву «проривна»<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора // А. Остервальдер, И. Пинье. — Сколково : Альпина Паблишер, 2013.

<sup>3</sup> Подрывные инновации [Электронный ресурс]: материал из Википедии — свободной энциклопедии : Версия 71576345, сохранённая в 20:36 UTC 20 июня 2015 / Авторы Википедии // Википедия, свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. — Сан-Франциско : Фонд Викимедиа, 2015. — Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/?oldid=71576345>

З наведеного стає зрозумілим, що сучасним малим підприємствам слід вибирати фокус саме на розробку інноваційних продуктів, які відповідають критеріям підливних інновацій. Тепер більш докладно розкриємо інноваційний інструментарій реалізації вибраного підходу — побудову бізнес-моделі.

Поняття бізнес-моделі вперше з'являється в наукових працях на економічну тематику наприкінці 1940-х років. До другої половини 1990-х років поняття моделі бізнесу розглядалося переважно в контексті корпоративної стратегії і асоціювалось у першу чергу з М. Портером та П. Друкером, хоч вони прямо й не вживали цього терміна. Так, наприклад, П. Друкер запропонував теорію бізнесу, методологію якої використовувала компанія Уолта Диснея<sup>4</sup>. На початку 2000-х років інтерес до бізнес-моделей уже пов'язують з бурхливим розвитком інтернет-компаній та старт-апів у сфері ІТ-індустрії. Тобто концепція бізнес-моделі тісно пов'язана з корпоративною стратегією, бізнес-процесами і ланцюжком цінності. Але, на відміну від корпоративної стратегії, бізнес-модель не містить інформації щодо конкурентів. Відповідно, саме для малих інноваційних підприємств бізнес-модель має більше значення та нагальність, ніж стратегія подолання конкурентів, яких часто немає через принципову інноваційність розроблюваної продукції. Усе це свідчить, що нинішня актуальність дослідження проблематики бізнес-моделі перш за все пов'язана з появою принципово відмінних від класичних моделей управління підприємствами.

Бізнес-модель описує, яким способом компанія створює додану цінність для споживача та набуває фінансової, соціальної та іншої вартості в часі. На сьогодні в теорії і практиці термін «бізнес-модель» уживається в широкому спектрі формальних і неформальних визначень, для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету останнього, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажу, операційні процеси і політики, способи одержання прибутку. Бізнес-модель визначає, що саме вона пропонує ринку, як створює свій продукт, як вибудовує свої взаємовідносини з ринком і як одержує прибуток. В узагальненому вигляді бізнес-модель описує три фактори: користі, або вигоди, для клієнтів; вартості (витратності) діяльності бізнес-системи; прибутковості, тобто способу заробляння грошей для підприємства.

Поняття бізнес-моделі на сьогодні остаточно не визначене, а дослідження в цій царині провадили П. Тіммерс, М. Льюїс, Д. Макгретта, О. Остервальдер, К. Кристенсен, А. Соолятте та інші. Більшість сформульованих дефініцій терміна «бізнес-модель» можна поділити на два підходи: 1) орієнтовані на створення цінності для клієнта (підхід,

---

<sup>4</sup> *Зенгер Т.* Как теория компании помогала Уолту Диснею / Тодд Зенгер // Harvard Business Review. — 2013. — Ноябрь.

спрямований на зовнішнє середовище організації); 2) орієнтовані на процеси створення продукту (підхід, спрямований усередину організації). Узагальнюючи обидва підходи, можна дійти висновку, що ключовими елементами бізнес-моделі будь-якої компанії є: цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжка створення цінності; активи, які компанія використовує для створення цінності; фінансова модель компанії, що охоплює як структуру її витрат, так і способи одержання прибутку<sup>5</sup>.

Коротко і влучно суть бізнес-моделі визначив А. Сливотські як усвідомлено вибраний спосіб створення цінності й одержання прибутку<sup>6</sup>. Загалом бізнес-модель перетворює інновації в економічну цінність для споживача та підприємства, детально описуючи спосіб заробляння грошей за допомогою чіткого визначення місця інновації в ланцюжку створення цінності.

Метою створення бізнес-моделі є формування зрозумілого, наочного, достовірного уявлення про систему управління підприємством. Вважається, що бізнес-модель може бути подана у вигляді рисунка, схеми, об'ємної моделі. Найбільш поширеною на сьогодні є візуалізація наповнення бізнес-моделі, запропонована О. Остервальдером та І. Пінье<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инновация / А. Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. — 2010. — № 1(09). — С. 6–15.

<sup>6</sup> Сливотски А. Миграция ценности / А. Сливотски . — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 432 с.

<sup>7</sup> Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора // А. Остервальдер, И. Пинье. — Сколково : Альпина Паблицер, 2013.

<p>8. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хто наші ключові партнери?</li> <li>• Хто ключові постачальники?</li> <li>• Які ключові ресурси ми одержуємо від партнерів?</li> <li>• Якими ключовими процесами займаються партнери?</li> </ul>	<p>7. КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ</p> <p>Яка діяльність потрібна для створення цінності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– для побудови відносин з замовником?</li> <li>– для каналів постачання?</li> <li>– для одержання прибутку?</li> </ul>	<p>2. ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• У чому цінність продукту для споживача?</li> <li>• Які потреби споживача задовольняємо?</li> <li>• Які його проблеми вирішуємо?</li> <li>• Які групи товарів і сервісів ми постачаємо?</li> <li>• Чому він вибирає саме нас?</li> </ul>	<p>3. ВЗАЄМИНИ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• На які взаємини з нами чекає споживач?</li> <li>• Які взаємини вже встановлені?</li> <li>• Як вони інтегруються з бізнес-моделлю?</li> <li>• Наскільки вони витратні?</li> </ul>	<p>1. СЕГМЕНТ СПОЖИВАЧІВ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для кого ми створюємо продукт?</li> <li>• Хто наш споживач?</li> <li>• Хто в нашому клієнтському ряду?</li> </ul>
<p>9. СТРУКТУРА ВИТРАТ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Які ключові витрати в нашій моделі?</li> <li>• Які з ключових ресурсів найдорожчі?</li> <li>• Які з ключових процесів найбільш витратні?</li> </ul>	<p>5. СТРУКТУРА ДОХОДІВ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• За що саме в продукті сплачує споживач?</li> <li>• Як саме платить (джерела, форма)?</li> <li>• Як би хотів сплачувати споживач?</li> <li>• Скільки грошей у результаті приносить кожне з джерел?</li> </ul>			
<p>6. КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p>Які ресурси потрібні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– для побудови відносин зі споживачем?</li> <li>– для каналів постачання?</li> <li>– для одержання прибутку?</li> </ul>	<p>4. КАНАЛИ ЗБУТУ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Через які канали споживач одержує наш продукт?</li> <li>• Чи зручно ними користуватися споживачеві?</li> <li>• Який працює найліпше?</li> <li>• Який найвигідніший споживачеві й нам?</li> </ul>			

### Логіка побудови бізнес-моделі

Згідно з концептуальною логікою побудови бізнес-моделі пропонується структурувати інформацію за такими блоками:

1) цільові сегменти споживачів — перелік свідомо вибраної цільової аудиторії для продуктів і сервісів компанії;

2) пропонована цінність — перелік продуктів і сервісів, які пропонуються споживачам;

3) взаємини зі споживачами — опис процесу управління відносинами зі споживачем;

4) канали збуту — способи і засоби, які використовує компанія для доставки продуктів і сервісів споживачам;

5) джерела доходів — спосіб, яким компанія заробляє гроші, використовуючи різні потоки доходів;

6) ключові ресурси, необхідні для створення цінності для споживача;

7) ключові бізнес-процеси — послідовність операцій щодо створення продукту та відтворення цінності для споживача;

8) ключові партнери — співпраця з іншими компаніями, яка доповнює інші аспекти бізнес-моделі і додає цінності споживачу;

9) структура витрат компанії, які вона здійснює, реалізуючи бізнес-модель.

Побудова бізнес-моделі має певну логіку та послідовність кроків. Починатися побудова канви має з блоків 1–4, які містять, скоріше, емоційну складову діяльності підприємства — створювану цінність для споживача. Саме ці складові формують джерела та обсяг доходів підприємства. На наступному кроці визначається зміст 6–8 блоків, які, у свою чергу, наповнюють бізнес-модель раціональними прагматичними факторами та ресурсами. Ця частина моделі формує структуру витрат підприємства та пояснює джерела прибутків.

О. Остервальдер пояснює логіку побудови бізнес-моделі роботою півкуль мозку людини — лівої і правої, що відповідають за цілісне сприйняття людиною світу через раціональне (логічне) та творче (емоційне) пізнання. Саме такий творчо-аналітичний підхід до аналізу й опису бізнес-моделі дозволяє сприйняти бізнес-систему загалом, побачити основні її елементи, взаємозалежності між ними, суперечності, а також розглянути альтернативні методи діяльності та проаналізувати наслідки їх застосування. Фактично, права частина моделі описує створювану для споживача цінність, а ліва — діяльність щодо створення цієї цінності. Передбачається, що в процесі опису бізнес-моделі можна знайти способи підвищення ефективності функціонування підприємства.

Ключовим елементом бізнес-моделі підприємства, як і будь-якого іншого, є пропонуванa споживачеві цінність — продукт або сервіс, що мають принципову відмінність та (або) є конкурентоспроможними на відповідному ринку. Пропозиція створює цінність для сегмента споживачів за допомогою унікального набору елементів, що задовольняє потреби саме цього сегмента. Цінність може оцінюватися споживачем як кількісними, так і якісними параметрами. Цінність пропозиції, що її спроможні створювати підприємства, може містити такі елементи, як принципова новизна, задоволення специфічних індивідуальних вимог (кастомізація), повний комплекс послуг, дизайн, скорочення витрат, зменшення ризиків, зручність користування, доступність.

Підсумовуючи, підкреслимо, що опис бізнес-моделі дозволяє закласти фундамент для реалізації системного підходу в управлінні підприємством. Це досягається завдяки перевірці всіх управлінських рішень на відповідність логіці свідомо вибраної бізнес-моделі.

До ключових ознак наявності системного підходу до управління підприємством можна віднести такі:

— на підприємстві наявні свідомо визначені цілі та принципи роботи зі споживачем з вибраного цільового сегмента;

— на підприємстві наявний зрозумілий усім співробітникам механізм (послідовність дій та учасники) прийняття свідомих і логічних

управлінських рішень як реакція на заплановані або непередбачені зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

— на підприємстві наявний механізм упровадження прийнятих рішень, що спрямований на безконфліктну взаємодію всіх його підсистем з метою досягнення цілей;

— на підприємстві наявний механізм зворотного зв'язку, а саме моніторингу, аналізу ситуації й оперативної управлінської реакції на відхилення від запланованого або нові можливості.

Такий системний підхід до управління підприємством дозволяє врахувати всі чинники, які впливають на його діяльність, та підтримувати оптимальну і доцільну для нього бізнес-модель.

Стійке зростання й успіх у підприємництві залежать не тільки і не стільки від великих ідей та інтуїції лідера, скільки від уміння створити і безперервно вдосконалювати бізнес-модель підприємства. Часто інновації сфокусовані на створенні не технологій або продуктів, а самої бізнес-моделі. Бізнес-модель — це загальна картина того, як інноваційна концепція формуватиме економічну цінність для покупця, підприємства і партнерів. Вона бере до уваги інфраструктуру, необхідну для просування продукту або послуги на ринок, просту для покупця, і водночас зручну і прибуткову для підприємства.

За останні 100 років бізнес-моделі пройшли шлях від такої як «власник магазину» до такої як «посередник у доступі до емоцій». Інноваційні бізнес-моделі здатні не просто вивести компанію на ринок, а повністю змінити правила гри на певному ринку. Тому бізнес-модель за вмілого застосування може стати дієвим інструментом у досягненні комерційного успіху та запорукою системності в управлінні діяльністю підприємства.