

7. Donets, L.I. (2006), *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia* [Economic risks and methods of measurement], tutorial, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.
8. Lukianova, V.V. and Holovach, T.V. (2007), *Ekonomichniy ryzyk* [Economic risk], tutorial, VTs «Akademiiia», Kyiv, Ukraine, 462 p.
9. Vitlinskyi, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Riskology in economics and entrepreneurship], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 480 p.
10. Pikus, R.V. (2010), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial risk management], tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine, 598 p.
11. Semenova, K.D. and Tarasova, K.I. (2015), "Organization of risk management system at the enterprise", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*, Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, iss. 3, no. 58, pp. 221–227.
12. Proskura, V.F. and Bilak, R.H. (2017), "Methodological approaches to risk management", *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 599-607.
13. Shapovalov, V. "How to manage risks", available at: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/risk_mnagement.shtml (access date September 24, 2018).

Стаття надійшла до редакції 12.10.2018 р.

УДК 65.011

JEL Classification: D 200

**Баглей Р.Р.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Тернопільський національний економічний університет**

РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ПІДХОДИ, ПРОЦЕСИ, РЕГЛАМЕНТАЦІЯ

**Bahlei R.R.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of international economic relations,
Ternopil National Economic University**

DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS: APPROACHES, PROCESSES AND REGULATION

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку виробничих процесів обумовлені глобальними змінами факторів функціонування підприємств: посилення конкурентної боротьби; впровадження інновацій і нових технологій; здорожчання матеріальних і трудових ресурсів; швидкою адаптацією суб'єктів господарювання до змін у виробничих процесах. Все це змушує здійснювати прискорений розвиток процесів управління бізнесом. Базисом господарської діяльності будь-якого підприємства виступає виробничий процес, тобто цілеспрямовані процеси діяльності, коли за допомогою різноманітних знарядь праці вихідні матеріали і предмети праці перетворюються у вироби, готові до споживання або подальшої обробки. Внаслідок цього суб'єкт господарювання повинен своєчасно виявляти і враховувати мінливі потреби діючих і потенційних покупців, використовувати наявні ресурси на пріоритетних напрямках робіт з проектування та розробки продукції. Це вимагає від суб'єктів господарювання осмислення і вироблення нових підходів до обґрунтування рішень у сфері управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у створення наукового підґрунтя для формування й функціонування бізнес-процесів суб'єктів господарювання здійснено в роботах таких українських та закордонних авторів, як: Т. Давенпорт (T. Davenport), В. Демінг (W. Deming), В. Міллар (V. Millar), Е. Г. Ойхман, Е. М. Попов, М. Портер (M. Porter), М. Хаммер (M. Hammer) і Й. Чампі (J. Champy), Й. Е. Шорт (J. E. Short).

Так, на думку М. Хаммера (M. Hammer) і Й. Чампі (J. Champy), бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на вході використовуються один або більше видів ресурсів, і в

результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача, тобто «Діяльність – Створення ресурсів – Ціннісний продукт» [1].

T. Davenport і J. E. Short під бізнес-процесами розуміють набір логічно взаємопов'язаних дій, виконуваних для досягнення певного результату бізнес-діяльності [2].

Натомість М. Портер (M. Porter) і В. Міллар (V. Millar) вважають, що бізнес-процес – це сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні пристрої, які частково включають пристрої споживача послуг або товарів, через які відбувається нарощування вартості виробленої послуги або товару [3].

Е. Г. Ойхман і Е. М. Попов переконані у тому, що бізнес-процеси можна уявити як діяльність, спрямовану на створення продукту, тобто це безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту та яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Або – повний потік подій у системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу [4]. Або будь-які види діяльності в роботі організації [5].

Слід відзначити роботу Д. Іванова [6], де виносяться на обговорення окремі питання, пов'язані з теорією і практикою функціонування бізнес-процесів. При цьому до найбільш складних проблем дослідники відносять правильне визначення і розподіл між учасниками бізнес-процесів необхідних для їх функціонування матеріальних, інформаційних й фінансових ресурсів та встановлення величини потреб у проміжних та кінцевих продуктах. При цьому Д. Іванов відзначає, що існує певна неузгодженість розуміння сутності бізнес-моделювання потоків ресурсів у межах певних кооперованих виробничо-логістичних структур [6].

Досягнення ефективності та результативності стає можливим лише на основі скоординованих попереджувальних дій основних агентів бізнесу: стратегії розвитку компанії повинні доповнюватися управлінською гнучкістю, котра базується на рефлексії; фінансові звіти і бізнес-плани – бізнес-моделями і ковзаючими прогнозами [7, с. 21–24].

Показники, що відображають вартість бізнес-процесів мають вплив на конкурентоспроможність і ефективність суб'єкта господарювання. Ця вартість визначає ціну продукції і дає шанс підприємству в майбутньому здійснити більший радіус бізнес-процесів щодо різних груп клієнтів [8].

Незважаючи на значний обсяг наукових розробок і публікацій з досліджуваної проблеми, окремі положення теоретичного і методологічного характеру залишилися без урахування уваги вчених. Чимало аспектів визначеної наукової проблеми все ще є спірними, не досить розгорнутими, викликають суперечливі дискусії, зокрема: існуючі підходи щодо функціонування бізнес-процесів суб'єктів господарювання вимагають їх конкретизації з урахуванням критеріїв вибору бізнес-процесів для їх оптимізації.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення теоретичних положень щодо розвитку бізнес-моделей і формування їх оптимальної структури у бізнес середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-модель – це одна з нових концепцій менеджменту, що почала реалізовуватися у середині 1990-х рр. Бізнес-модель – це концептуальний опис підприємницької діяльності, яка передбачає широкий спектр компонентів, що характеризують діяльність компанії від закупівлі сировини до реалізації продукції (створення цінності, механізм ціноутворення, взаємини з постачальниками, клієнтами). Доцільно виділити декілька підходів менеджменту стосовно бізнес-процесів.

Так, в операційному підході здійснюється акцент на внутрішньофірмові бізнес-процеси і операції. Згідно операційного підходу, бізнес-модель – це опис способу створення, реалізації та доставки цінності клієнтам підприємства, тобто відбувається зосередження на виробництві цінностей і при цьому, бізнес-модель є певною як конфігурацією, яка пояснює, як підприємство працює.

Стратегічний підхід фокусує увагу на довгострокових аспектах діяльності підприємства: способи створення цінностей, участь акціонерів, партнерів бізнесу в створенні цінностей, довгостроковий розвиток підприємства, мережевий бізнес.

Інтегруючий підхід об'єднує в собі вищезазнані підходи.

Отже, бізнес-модель – це опис того, як набір взаємопов'язаних елементів у сфері стратегії, структури та економіки підприємства буде використовуватися, щоб створити стійку конкурентну перевагу на певних ринках. Структурний підхід визначає бізнес-модель, як сукупність взаємопов'язаних ключових підсистем бізнесу, але не розглядає взаємодію підприємства з середовищем. Тобто, бізнес-модель – це специфічна конструкція ключових взаємозалежних систем, яка створює і підтримує конкурентоспроможний бізнес. Натомість системний підхід репрезентує сучасні бізнес-моделі, як сукупність взаємопов'язаних елементів бізнесу, а бізнес розглядається як відкрита система, де є інформаційний обмін з елементами зовнішнього середовища. Таким чином, поняття “бізнес-модель” розглядається як інструмент менеджменту для аналізу діяльності підприємства і як технологія (спосіб) ведення бізнесу.

Бізнес-модель як спосіб (технологія) ведення бізнесу виконує наступні функції:

– визначає сегмент ринку, де є попит на цінність;

- з'єднує ринки факторів виробництва і ринки товарів / послуг;
- з'єднує внутрішні і зовнішні чинники в процес створення цінності;
- визначає сукупність заходів від закупівлі сировини до створення і доставки цінності споживачам;
- визначає логічну послідовність ланцюжка створення цінності;
- визначає структуру витрат і потенційного прибутку;
- виробляє і привласнює частину цінності, тобто отримує прибуток;
- описує становище фірми в мережі створення вартості, яка об'єднує постачальників, клієнтів і конкурентів;
- формує конкурентні стратегії, що сприяють створенню цінності і її утримання (перевага над конкурентами).

Особливо варто відзначити наступні функції бізнес-моделі: підвищує продуктивність факторів виробництва, поєднуючи компоненти, що дають синергетичний ефект; посилює взаємовигідний вплив різних компонентів один на одного.

Бізнес-модель як інструмент менеджменту дає змогу визначити стратегічний напрям розвитку підприємства, розробити стратегічний план, спроектувати і реалізувати нову бізнес-модель, тобто технологію ведення бізнесу, яка буде відповідати вимогам ринку і принесе найбільшу цінність зацікавленим сторонам.

Бізнес-модель компанії як спосіб ведення бізнесу функціонує у взаємозв'язку з інноваціями, тому що компанії комерціалізують нові ідеї та технології за допомогою бізнес-моделей.

Р. Аміт і С. Зотт розглядають бізнес-модель як місце інновацій [9].

Окремі дослідники включають стратегію до складу компонентів бізнес-моделі. Наприклад, Д. Тісс у межах складової частини бізнес-моделі виділяє “вибір” керівництва, який визначає роботу організації, і наслідки зробленого вибору [10]. Вибір здійснюється в таких аспектах діяльності організації, як політика, активи і управління.

Бізнес-модель як абстракція стратегій фірми, які можуть бути застосовані багатьма іншими фірмами, розглядає П. Седдон [11].

Х. Чесбро дає наступне визначення: “Бізнес-модель – це конструкція, яка виступає посередником в процесі створення цінності. Вона діє між технічною та соціальною сферами, відбирає і фільтрує технології, трансформує їх у певні конфігурації, які будуть запропоновані на ринок” [12]. Компанії володіють великими інвестиційними можливостями у вигляді нових ідей і технологій, але часом не мають практичних навичок створення інноваційних бізнес-моделей, за допомогою яких вищезгадані активи могли б приносити найбільший прибуток.

Процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу, а інформація про бізнес-модель – розділом бізнес-плану. Основне призначення бізнес – моделювання – подолання розриву між стратегічним баченням бізнесу і практичною його реалізацією на рівні оперативних планів.

Складові бізнес-моделі підприємства зображено на рис. 1.

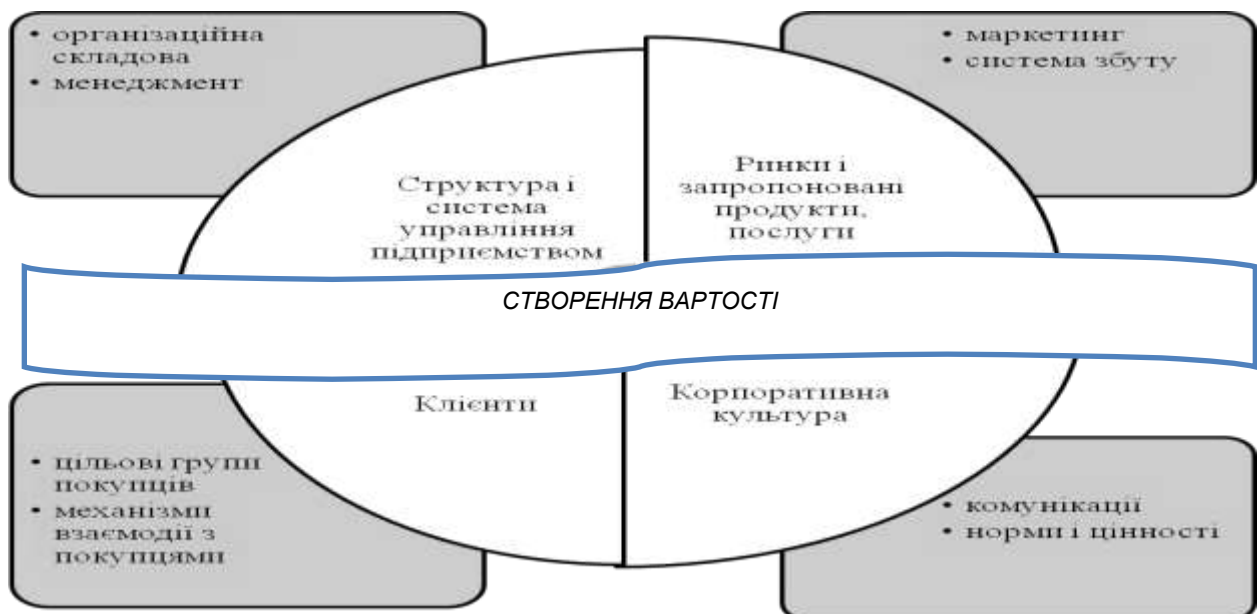


Рис. 1. Складові бізнес-моделі підприємства

Джерело: власна розробка

Необхідно, враховувати вплив на бізнес-процеси таких факторів, як персонал, відносини з споживачами, інновації. Їх не завжди можливо оцінити фінансово, але, вони здійснюють значний вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Для цього використовують збалансовану систему показників або систему ключових показників ефективності. Правильно побудована система збалансованих показників дає змогу:

- домогтися планомірного руху підприємства до намічених цілей, зосередивши при цьому русі всі свої ресурси (технологічні, фінансові, інформаційні, кадрові) на реалізацію прийнятої стратегії;
- забезпечити зв'язок між стратегічними цілями і щоденною роботою комерційних, виробничих і адміністративних структур (за рахунок введення вимірних показників пов'язаних з цілями);
- сполучити всю структуру підприємства і ініціювати узгоджені оперативні дії персоналу, спрямовані на реалізацію стратегії. Вся інформація, пов'язана зі стратегічними цілями є найважливішим елементом прийняття обґрунтованих ефективних рішень;
- отримати цінну узагальнену інформацію про діяльність підприємства для поліпшення якості процесу прийняття управлінських рішень;
- попередити виникнення критичних ситуацій. Цей підхід дозволяє ранжувати послідовність реінжинірингу процесів з позицій ефективності системи в цілому і виявляти можливі резерви для їх розвитку.

Механізм впливу бізнес-процесів на результативність роботи підприємства – це креативний комплекс певних способів, важелів та інструментів, а також певних правових, нормативних та інформаційних забезпечень, які сприяють виділенню і збільшенню бізнес-процесів.

Оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів дозволяє виявляти проблемні місця, приймати своєчасні управлінські рішення. Показники функціонування бізнес-процесів повинні розглядатися комплексно для різних процесів. Це дає змогу характеризувати не тільки результат усього процесу, але і результат окремої складової (функції) процесу.

Важливість проведення оцінки бізнес-процесів підприємства зумовлена необхідністю вирішення таких завдань:

- знаходження проблемних зон при взаємодії підрозділів і посадових осіб під час вирішення поточних завдань;
- визначення основних і додаткових напрямків в діяльності підприємства для їх подальшої декомпозиції на бізнес-процеси;
- створення передумов для формування впорядкованої та прозорої системи документів, що регламентують роботу підприємства.

У зв'язку з цим на підприємстві повинна бути сформована цілісна система управління (рис. 2).



Рис. 2. Цілісна система управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: власна розробка

Класифікація бізнес-моделей передбачає використання декількох суміжних параметрів ідентифікації: масштаб інвестицій для підтримки бізнес моделі, ступінь відкритості бізнес моделі, охоплення ринків (рис. 3).



Рис. 3. Класифікація бізнес-моделей

Джерело: власна розробка

Проте, розвиток економіки стимулює появу нових бізнес-моделей, що відзначаються своєю структурою, організаційною системою, характеристиками. Це в першу чергу, торкнеться процесу формування внутрішньої архітектури підприємства, на яку буде мати безпосередній вплив інноваційна бізнес-ідея. Посилиться акцент на такі елементи як формування бізнес-процесу і організації штатної структури, тому що саме ці елементи матимуть ключове значення. Сучасна стратегія клієнто-орієнтованого підходу щодо формування системи управління підприємством, диктує формування таких елементів як визначення цільових груп та відповідні канали просування. Графічно бізнес-модель буде мати такий вигляд (рис. 4).

Метою проектування бізнес-моделі підприємства є створення цілісного алгоритму діяльності адекватного щодо стану внутрішнього середовища та виявлення і узгодження суперечливих вимог до організації роботи підприємства і його подальшого розвитку. Проектування бізнес-моделі підприємства дає змогу проаналізувати його діяльність як системи з метою виявлення причин, що заважають досягненню запрограмованих цілей і розробці рекомендацій з їх ліквідації та поліпшення діяльності підприємства в умовах волатильності і загроз.

Сформована модель бізнес-процесів здатна виконувати організаційну функцію в управлінні бізнесом. Зокрема, бізнес-модель може бути використана для вирішення завдань прогнозування динаміки показників підприємства, аналізу і діагностики діяльності, розробки програм перетворень, реінжинірингу бізнес-процесів, аналізу ефективності діяльності і пропозиції щодо її підвищення.

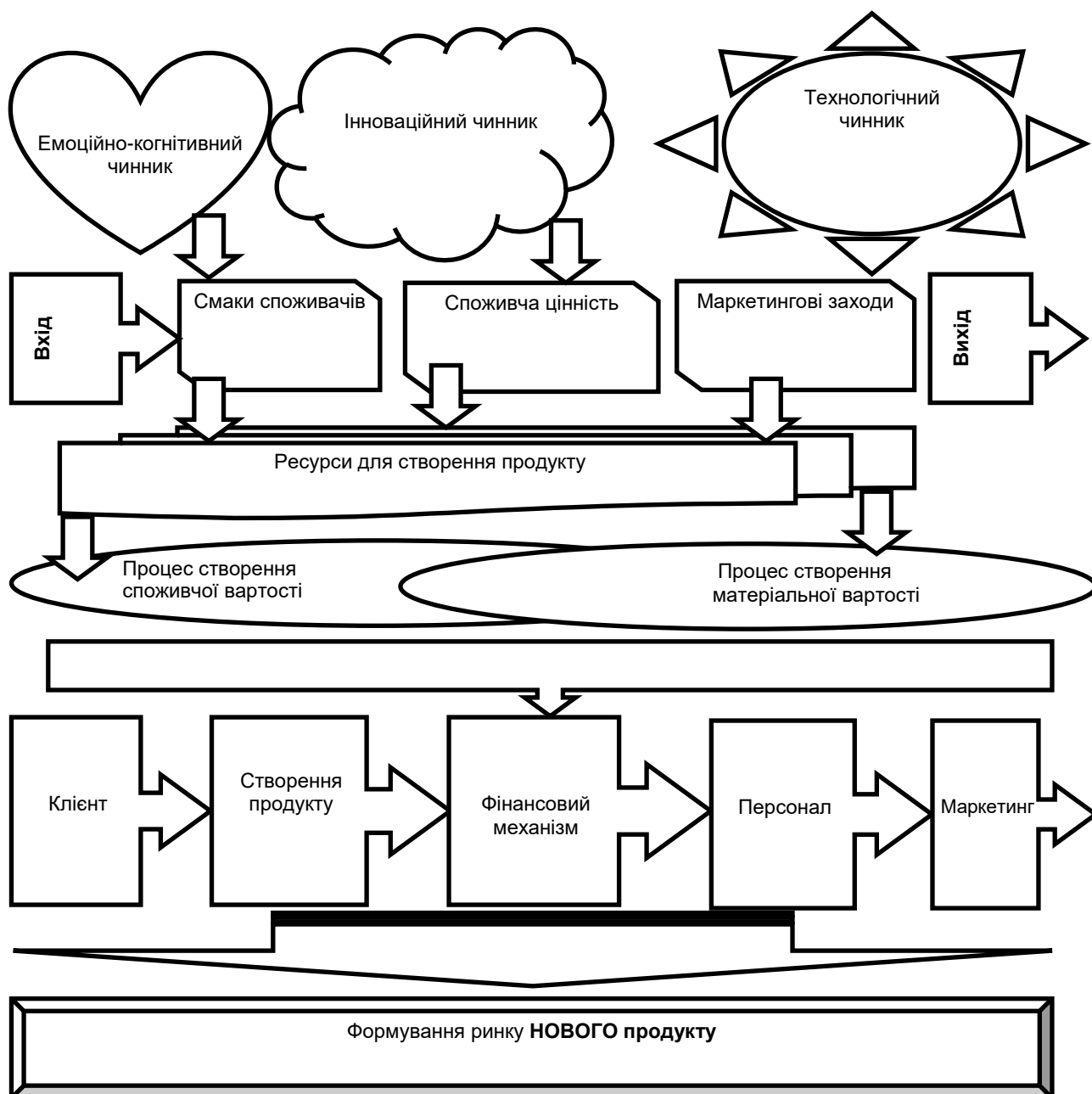


Рис. 4. Функціонування бізнес-моделі

Джерело: власна розробка

Пропонований комплексний підхід формування бізнес-моделі підприємства повинен забезпечити реалізацію наступних цілей:

- 1) створення клієнтоорієнтованої бізнес-моделі,
- 2) відповідність бізнес-моделі існуючій стратегії підприємства,
- 3) зв'язок операційного рівня управління зі стратегічним,
- 4) підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Створення моделей бізнес-процесів на основі сучасних технологій є необхідною умовою боротьби за споживача. Створення і формування новітньої моделі на ринку проходить певний цикл у бізнес середовищі. Проте, згодом новітня модель стає традиційною і під дією науково-технологічних трансформацій перетворюється в інноваційну модель бізнес-процесів наступного покоління.

Отже, формування вигідної ринкової позиції підприємства в умовах волатильного навколишнього середовища дає змогу створювати передумови для нарощування конкурентних переваг в ланцюжку створення вартості підприємства за рахунок формування бізнес моделі з врахуванням наступних змін:

- стану комунікаційної взаємодії між учасниками ринкових відносин;

- інтеграції мотивацій суб'єктів ринкового обміну в єдиний мотиваційний вектор;
- активізації дії інноваційних інструментів у маркетинговому комунікаційному полі (спрямованих на персонал і зацікавлених учасників ринку);
- реструктуризації бізнес-процесів в ланцюжку створення вартості при посиленні впливу інституційного чинника в умовах загострення кризових явищ.

Література

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. СПб.: СПбГ, 1997. 322 с.
2. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), P. 11–27.
3. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985, 85 (July – August), p. 149–160.
4. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва: Финансы и статистика, 1997. 333 с.
5. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 с.
6. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. Москва: Вершина, 2006. 176 с.
7. Экклз Р. Дж., Герц Р. Х., Революция в корпоративной отчетности: Как разговаривать с рынком на языке стоимости, а не прибыли / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2002. 400 с.
8. Andrew Griffiths. 101 Secrets to Building a Winning Business. Allen & Unwin Australia, 2012. 230 p.
9. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*. 2001. (22) 6-7. P. 493-520
10. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. 43. P. 191.
11. Seddon P.B. The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy. Communications of the Association for Information Systems. 2004. 13. P. 427-442.
12. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. 43. P. 354-363.

References

1. Hammer, M. and Champi, D. (1997), *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revoljutsii v biznese* [Reengineering Corporation. Manifesto of the revolution in business], Saint Petersburg, Russia, 322 p.
2. Davenport, T.H. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, Summer, P. 11–27.
3. Porter, M. and Millar, V. (1985), How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, no. 85, pp. 149–160.
4. Oyxhman, Ye.G. and Popov, E.M. (1997), *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnyye tekhnologii* [Business reengineering: organization reengineering and information technology], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia, 333 p.
5. Deming, W.E. (1982), Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 373 p.
6. Ivanov, D.A. (2006), *Logistika. Strategicheskaya kooperatsiya* [Logistics. Strategic cooperation], *Vershina*, Moscow, Russia, 176 p.
7. Eccles, R.G. and Herz, R.H. (2002), *Revoljutsiya v korporativnoy otchetnosti: Kak razgovarivat' s rynkom na yazyke stoimosti, a ne pribyli* [The Value Reporting Revolution. Moving Beyond the Earnings Game], *Olimp-Biznes*, Moscow, Russia, 400 p.
8. Griffiths, A. (2012), 101 Secrets to Building a Winning Business. Allen & Unwin Australia, 230 p.
9. Amit, R. and Zott, C. (2001), "Value Creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, (22) 6-7. P. 493-520.
10. Teece, D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, pp. 191.
11. Seddon, P.B. (2004), The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy. Communications of the Association for Information Systems, no. 13, pp. 427-442.
12. Chesbrough, H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, no.43, pp. 354-363.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор Тернопільського національного економічного університету П.Р. Пуцентейло