

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-8>

УДК 658.1(075.8)

Володимир ПАНЧЕНКО

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

<https://orcid.org/0000-0003-0953-7752>

e-mail: op_panchenko@ukr.net

Оксана ПАНЧЕНКО

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

<https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

e-mail: op_panchenko@ukr.net

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У статті обґрунтовано важливість здійснення моделювання управлінських рішень в підприємстві, що передбачає покращення бізнес-процесів та їх результативності. Використання бізнес-моделей запропоновано розглядати як інструмент формування системи стратегічно-управлінського реагування на виклики та загрози підприємницькій діяльності. Також наголошено, що більш глибоко сутність бізнес-моделі підприємства варто розглядати через її функції. Виділено низку пріоритетних напрямів розвитку підприємницької діяльності, які важливо врахувати при стратегічному моделюванні та управлінні бізнес-процесами. Представлено схематично модифіковану технологію бізнес-моделювання стратегічно-управлінських рішень в підприємстві, а до її елементів віднесено майбутні пріоритети споживачів, існуючі та потенційні стратегічні ресурси, ключові компетенції, систему бізнес-процесів та бізнес-портфель підприємства. З метою розширення теоретико-методичної бази розроблення та реалізації стратегічно-управлінських рішень схематично представлено технологію формування ділової моделі підприємства. Наголошено на вагомості стабільного та в необхідних обсягах ресурсного забезпечення підприємства при досягненні стратегічних цілей.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегія, управління, підприємство, бізнес-процес.

Volodymyr PANCHENKO, Oksana PANCHENKO

Central Ukrainian State University named after Volodymyr Vinnichenko

BUSINESS MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS IN ENTREPRENEURSHIP

The article substantiates the importance of modeling management decisions in entrepreneurship, which involves improving business processes and their effectiveness. The use of business models is proposed to be considered as a tool for forming a system of strategic management response to challenges and threats to entrepreneurial activity. It was also emphasized that the essence of the enterprise's business model should be considered through its functions. A number of priority directions for the development of entrepreneurial activity are highlighted, which are important to take into account in strategic modeling and management of business processes. A schematically modified technology of business modeling of strategic management decisions in entrepreneurship is presented, and its elements include the future priorities of consumers, existing and potential strategic resources, key competencies, the system of business processes and the business portfolio of the enterprise. The appearance of the idea of business modeling is connected with the change of the current and the emergence of new opportunities of enterprises in the market environment, and therefore with the complication of the management process. The business model should be based not only on the use of external opportunities and strengths as the basis of competitive advantages, but on the determination and development of the internal potential of the enterprise and the desire to change the parameters of the external environment in such a way that the internal potential receives maximum expression and realization. According to this, the technology of forming the business model of the enterprise is presented. In order to expand the theoretical and methodological basis for the development and implementation of strategic management solutions, the technology of forming the business model of the enterprise is schematically presented. Emphasis is placed on the importance of stable and sufficient resource provision for entrepreneurship in achieving strategic goals.

Keywords: business model, strategy, management, enterprise, business process.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасне господарське середовище характеризується високою швидкістю процесів, загостренням конкуренції між національними та іноземними виробниками, збільшенням вимог та диференціації потреб споживачів, зростанням ризиків, ускладненням технологій, особливо інформаційних і комунікаційних. У постіндустріальних країнах суб'єкти ринкових відносин, які змогли пристосуватись до економічних, організаційних і політичних змін сьогодні зіштовхуються з новою проблемою – невміння планувати власний розвиток.

У психології є аксіома, що дія, яка повторюється, є набагато простішою для виконавця, а ніж та, де потрібно створювати нову модель поведінки. Так сучасному керівнику управляти діяльністю, яку успішно здійснює підприємство протягом всього періоду функціонування є по-перше, нескладно, по-друге, просто та надійно. Але ця надійність є “підводним каменем” для багатьох підприємств, які, досягнувши успіху у своєму сегменті ринку, через деякий час опиняються в кризі. Причиною цього є так звана “інституційна пам'ять”, яка не дозволяє підприємству розвиватись.

Проводячи аналіз причини непостійності умов, у яких працюють підприємства, приходиш до висновку, що цей процес можна проілюструвати, якщо подивитись на бізнес-середовище як на екосистему: окремі суб'єкти відмирають, інші розвиваються або народжуються, але система продовжує функціонувати, при цьому повільно змінюючи вигляд. Це ті підприємства, яким для виживання потрібно постійно пристосовуватись до нових потреб ринку та доводити своє право на життя. Саме в компетенції керівників зі стратегічного планування підприємств є подовження етапу розвитку підприємства та відтермінування стадії спаду та старіння. Все це визначає важливість розроблення і впровадження бізнес-моделі стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Аналіз досліджень та публікацій

Процеси формування бізнес-моделей перебувають у площині наукових досліджень сучасних аспектів стратегічного управління підприємством. Варто виділити праці таких вітчизняних науковців, як Л. Батченко [1], Т. Васильців [2, с. 52–57], І. Гречкосій [3, с. 74–87], А. Касич [4, с. 86–92], Ю. Кравчик [5, с. 78–83], Л. Любохинець [6, с. 46–54], М. Майнка [7, с. 48–53], В. Прохорова [8, с. 274–280], Н. Тюріна [9, с. 68–77], О. Іляш [10, с. 94–116] та ін. Однак окремі теоретичні та практичні питання досі не дістали комплексного наукового обґрунтування. У дослідженнях традиційно аналізується загальна проблема стратегічного управління підприємством, а бізнес-моделювання (діловому моделюванню) не приділяється достатньої уваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття

Відомо, що в підприємстві пріоритетне значення мають управлінські процеси, реалізація яких повинна бути ґрунтовано промодельованою. Також світова практика багатьох підприємств доводить вагомість бізнес-моделей стратегічно-управлінських рішень, перевагою яких є передбачення майбутніх змін та визначення широкого інструментарію для досягнення економічних інтересів. Прийнято використовувати різні методики при розробленні таких моделей, але висока трансформаційність ринкового середовища та необхідність адаптації підприємств до цього вимагає удосконалення системи стратегічного управління бізнес-процесами.

Формулювання цілей статті

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних та практичних положень розроблення та реалізації бізнес-моделей стратегічно-управлінських рішень в підприємстві.

Виклад основного матеріалу

Бізнес-модель підприємства – це сукупність елементів, які характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимального ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту, що відповідає пріоритетам споживачів.

Очевидно, що для стабільного зростання підприємства потрібен механізм, який би забезпечував формування нових бізнес-напрямків розвитку. При цьому задачі та методи управління повинні не істотно відрізнятися на кожному етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання. Керівники підприємств повинні постійно бачити різні горизонти розвитку підприємства, що по суті, є тактичним, стратегічним і довгостроковим стратегічним плануванням. Для стійкого розвитку підприємства потенціал кожного горизонту повинен бути повністю реалізований та своєчасно профінансований. Зокрема, до таких горизонтів доцільно віднести: розвиток ключових бізнес напрямів підприємства, їх захист від основних конкурентів, використання ключових компетенцій; створення нових напрямів бізнесу та опрацювання механізмів їх реалізації; передбачення реальних параметрів підприємства та ринків, які будуть перспективні у майбутньому.

Особливості розвитку української економіки висувують свої вимоги до використання сучасних підходів та інструментів розробки й реалізації на практиці ефективних бізнес-стратегій. Загострення конкурентної боротьби призводить до того, що одні підприємства зникають із ділового середовища, а інші продовжують функціонувати, причому досить успішно. У такій ситуації завдання суб'єктів господарювання – своєчасно трансформувати свій бізнес, іншими словами – сформувати ефективну бізнес-модель, яка забезпечить йому стійкий розвиток у жорсткому конкурентному середовищі.

Більш глибоко сутність бізнес-моделі підприємства розкрито через її функції: визначення місії, стратегічного бачення та перспектив розвитку на існуючому і перспективних ринках; вивчення майбутніх пріоритетів споживачів; забезпечення оптимального розподілу наявних та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) стратегічних ресурсів; організація ефективної системи бізнес-процесів; формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу; ідентифікація та реалізація ключових компетенцій; залучення капіталу інвесторів; збільшення ринкової вартості та прибутковості; підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності товарів на ринку.

У розробці модифікаційної технології формування та реалізації бізнес-моделі стратегічно-управлінських рішень в підприємстві важливо опиратися на такі теоретичні концепції та методичний інструментарій: теорію життєвого циклу підприємства (продукту, галузі); теорію антикризового менеджменту (концепція управління змінами, теорія криз); концепцію організаційного розвитку підприємства; положення ресурсної теорії; концепцію “ключової компетентності”; методичний інструментарій діагностики фінансово-економічного стану підприємства; методики портфельного аналізу.

Схематично модифіковану технологію бізнес-моделювання стратегічно-управлінських рішень в підприємстві представлено на рис. 1. Тут варто наголосити, що методику моделювання бізнесу можна розглядати не лише як прогресивний спосіб управління, а й як новий етап у розвитку стратегічного менеджменту, теорія та практика якого формувалася, здебільшого, в країнах з високорозвинутою економікою. Однак практика функціонування вітчизняних підприємств вже тепер вказує на потребу практичної реалізації методичних інструментів науки стратегічного управління, причому максимально адаптованих до вітчизняного бізнес-середовища.



Рис. 1. Модифікована технологія формування бізнес-моделі підприємства

Беручи до уваги узагальнену схему стратегічного управління та логіку розробки стратегій підприємства, а також альтернативний підхід до формування ділової моделі, основу бізнес-моделі стратегічно-управлінських рішень в підприємстві повинні становити такі елементи: майбутні пріоритети споживачів; існуючі та потенційні стратегічні ресурси; ключові компетенції підприємства; система бізнес-процесів; бізнес-портфель підприємства.

Поява ідеї бізнес-моделювання пов'язана зі зміною нинішніх і виникнення нових можливостей підприємств у ринковому середовищі, а тому – з ускладненням процесу управління. Бізнес-модель повинна базуватись не тільки на використанні зовнішніх можливостей і сильних сторін як основи конкурентних переваг, а на визначенні та розвитку внутрішнього потенціалу підприємства і прагненні так змінити параметри зовнішнього середовища, щоб внутрішній потенціал отримав максимальне вираження та реалізацію. Згідно цього подається технологія формування ділової моделі підприємства (рис. 2).

Пріоритети споживачів є основою для формування їх перспективного вибору, який, у свою чергу, є джерелом збільшення доходу підприємства та рушійною силою перерозподілу капіталу в галузі. Тому одним із завдань управління бізнес-моделлю є безперервне оновлення продуктового портфеля на основі вивчення майбутніх пріоритетів споживачів, на формування яких впливають зовнішні та внутрішні чинники, що проходять крізь призму загальної системи прийняття рішень.

З метою здійснення оцінювання стратегічних ресурсів доцільно формувати їх карту, яка може включати: фінансові ресурси; персонал; інформаційно-інтелектуальні ресурси; нематеріальні ресурси; технічні ресурси; технологічні ресурси; управлінські та організаційні ресурси. Залежно від рівня доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів, а також його значимості для формування бізнес-

моделі варто виокремити три їх групи: 1 група (найбільша кількість балів) – стратегічні ресурси, що є недоступними конкурентам; 2 група (середня кількість балів) – стратегічні ресурси, що є доступними основним конкурентам підприємства; 3 група (найменша кількість балів) – ресурси, що стали широко доступними в галузі та втратили статус стратегічних.



Рис. 2. Технологія формування ділової моделі підприємства: елементи та ключові питання

Результатом реалізації запропонованої модифікаційної технології повинна стати така модель бізнесу підприємства, що забезпечить 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 у різних підприємствах, що й визначатиме їх унікальність і забезпечуватиме довготривалу невідтворюваність. Щоб постійно володіти відмінною рисою, підприємство повинна проводити оцінювання діючої бізнес-моделі та змінювати, трансформувати її у випадку зміни зовнішніх умов функціонування чи внутрішніх параметрів окремих елементів.

Оскільки результати аналізу кожного базового елемента в окремих підприємствах будуть різні, то й бізнес-модель, що визначає подальшу стратегію, також буде мати свої особливості. Щоб постійно володіти відмінною рисою, підприємство має здійснювати оцінювання ефективності своєї бізнес-моделі та змінювати, трансформувати її в разі зміни тих чи інших елементів або їх невідповідності умовам ринку. Окрім того важливо враховувати способи реакції підприємства на зміну зовнішніх умов та збільшення внутрішнього бізнес-потенціалу для залучення капіталу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Відомо, що традиційний механізм розробки бізнес-стратегії підприємства передбачає здійснення стратегічного аналізу, за результатами обирається одна з класичних стратегій. Хоча традиційна схема розробки та реалізації стратегії передбачала зворотний зв'язок, тобто можливість коригування стратегічних дій, однак на практиці в більшості випадків діяльність підприємств прив'язана до обраної стратегії. Відмовитися від неї важко, оскільки попередньо необхідно розробити механізм оцінювання ефективності обраної стратегії. Стратегічна орієнтація суб'єктів господарювання повинна бути спрямована на досягнення максимального відриву від конкурентів за рахунок швидкої реакції на зміну зовнішніх умов.

Концепція бізнес-моделювання дозволяє уникнути обмежень і недоліків, що характерні для процесу розробки класичних стратегій. Головною ідеєю розвитку підприємства є не просто послідовна реакція на зміну зовнішніх факторів, а передбачення можливих змін основних параметрів господарського середовища (, моделювання нової ринкової ситуації та спрямування ресурсів на трансформацію бізнесу з метою досягнення максимальної його відповідності майбутнім умовам.

Подальша реалізація вітчизняними підприємствами концепції бізнес-моделювання передбачає здійснення оцінювання ефективності діючих бізнес-моделей і формування набору стратегій прибутковості, реалізація яких забезпечить можливість залучення капіталу та збільшення їх ринкової вартості. Саме на

таких тенденціях бізнес-моделювання варто сконцентрувати наступні наукові дослідження системи стратегічного управління в підприємстві.

Література

1. Батченко Л., Гончар Л., Олексієнко, А. Рационалізація моделі прийняття стратегічних рішень в компаніях сервісної сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/888>.
2. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
3. Гречкосій І. Д., Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4(74-75). С. 74–87.
4. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
5. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78–83.
6. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economy system*. 2022. № 1. С. 46–54.
7. Майнка М. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. Том 26. С. 48–53.
8. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 274–280.
9. Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проєктами підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 68–77.
10. Ilyash O, Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94–116.

References

1. Batchenko, L., Gonchar, L., Oleksienko, A. (2021). Rationalization of the strategic decision-making model in service companies. *Economy and society*, 33. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/888>.
2. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. Issue 1, pp. 52–57.
3. Grechkosii, I. D., Osichka, O. V., Yasynska, S. Yu. (2020). Modeling as a tool for strategic management of effective economic recovery of a modern enterprise. *Herald of socio-economic research*, 3-4(74-75), pp. 74–87.
4. Kasych, A. O., Rafalska, I. V. (2019). Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience. *Black Sea Economic Studies*. Issue 37, pp. 86–92.
5. Kravchuk, Yu. V. (2021). Planning of foreign economic activity as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise on the world market. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: economic sciences*, 4, pp. 78–83.
6. Lyubokhinets, L., Poplavska, O. (2022). Improvement of strategic management of competitive positions of the enterprise. *Modeling the development of the economy system*, 1, pp. 46–54.
7. Mainka, M. (2020). Business models of innovative enterprise development: essence and constituent elements. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*. Vol. 26, pp. 48–53.
8. Prokhorova, V. V. (2020). Business models as a tool for adjusting the strategic positions of enterprises in competitive markets. *Problems of the economy*, 2(44), pp. 274–280.
9. Tyurina, N., Nazarchuk, T., Shkabara, N. (2022). Formation of information and analytical support for the management of business projects of the enterprise. *Innovation and Sustainability*, 2, pp. 68–77.
10. Ilyash, O, Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., Dzhadan, I. (2021). Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. Vol. 100(1), pp. 94–116.