

*Марченко В.В.,**аспірант кафедри менеджменту та інновацій,
ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»*

СТРУКТУРА ТА ФАКТОРИ ПОБУДОВИ КОНКУРЕНТНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Анотація. У статті актуалізовано проблеми пошуку шляхів створення найбільш раціональних, обґрунтованих та ефективних архітектурних конфігурацій організації бізнесу машинобудівних підприємств для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту машинобудівної продукції, оптимізації діяльності та поліпшення інвестиційної привабливості підприємств галузі. Проаналізовано підходи до формування структури бізнес-моделі сучасного підприємства, виявлено базові фактори, що впливають на побудову конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. Запропоновано рекомендації щодо побудови ефективної бізнес-моделі підприємств машинобудування, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство машинобудування, структура, фактори, архітектура, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростає необхідність визначення сутності бізнес-моделі, розробки методики аналізу її ефективності для виявлення компонентів, які потребують удосконалення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базовими орієнтирами розвитку вітчизняного машинобудування на сучасному етапі розвитку економіки країни можна вважати задоволення внутрішнього попиту на машинобудівну продукцію за одночасного розширення присутності на зовнішніх ринках. Зазначені орієнтири можуть бути досягнені на основі підвищення конкурентоспроможності, ефективності, інноваційності українських підприємств машинобудування [2], ефективного використання здобутків світової науки та технологій (у тому числі технологій організації та управління бізнесом), інтеграції до світової економічної системи.

За цих умов актуальним є вирішення проблеми пошуку шляхів створення найбільш раціональних, обґрунтованих та ефективних архітектурних конфігурацій організації бізнесу машинобудівних підприємств країни, які б створювали реальні можливості для підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції, реструктуризації підприємств, розширення ринків збуту машинобудівної продукції, поліпшення інвестиційної привабливості підприємств галузі. У зв'язку із цим зростає необхідність визначення сутності бізнес-моделі, розробки методики аналізу її ефективності для виявлення компонентів, які потребують удосконалення та інноваційного підходу для метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов господарювання.

Побудова конкурентної бізнес-моделі підприємств металургії, як показує сучасна світова бізнес-практика, є ефективним інструментом вирішення поставлених у роботі проблем, дає змогу представити структуру найважливіших компонентів / елементів бізнесу металургійного підприємства, слугуючи на

етапі проектування майбутнього джерелом інноваційних ідей і підходів в бізнесі, які можуть бути застосовані в унікальних поєднаннях компонентів, тим самим сприяти формуванню інноваційної бізнес-моделі та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених проблемі формування ефективних бізнес-моделей, представлених, зокрема, у роботах вітчизняних (Р. Кравець [1], Р. Шкіль [5], В. Червякова [4] та ін.), а також закордонних (К. Чан [7], Д. Тіс [8], М. Джонсон [9], А. Остервальдер [10] та ін.) авторів, їх безпосередній зв'язок із діяльністю машинобудівних підприємств не розкрито. Також потребують подальшої розробки методологічні аспекти дослідження структури та факторів побудови конкурентної бізнес-моделі сучасних підприємств.

Указані обставини та виявлені недоліки в наявних наукових розробках поряд із необхідністю структуризації, систематизації та розвитку результатів наукових досліджень стосовно конфігурації бізнес-моделей сучасних підприємств зумовлюють актуальність теми даної наукової статті, визначають зміст мети та завдань реалізованого в даній статті дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні проблеми створення ефективної структури побудови конкурентної бізнес-моделі металургійних підприємств на основі характеристики факторів, що впливають на її формування.

Завданнями, що сприяють досягненню даної мети та передбачаються до виконання в даній роботі, є: дослідження підходів до формування структури бізнес-моделі сучасного підприємства; виявлення базових факторів, що впливають на побудову конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування; формування рекомендацій щодо побудови ефективної бізнес-моделі підприємств машинобудування, орієнтованих на підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поточна кризова ситуація в економіці України посилила негативний вплив критичних для розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств факторів:

- однобічність розвитку промислового виробництва з переважною орієнтацією на сировинні галузі, а саме на металургію, нафтохімію та послуги з транспортування нафти і газу;
- переважаюча експортна спрямованість діяльності більшості галузей промислового виробництва, у тому числі машинобудування, що є значною мірою наслідком обмеженого внутрішнього попиту та відсутності на даному етапі позитивної економічної динаміки розвитку промисловості в цілому;
- незначна питома вага вітчизняного машинобудування в загальному обсязі промислового виробництва (14%) і, як наслідок, неадекватне зростання імпорту з величезними кредитними запозиченнями за кордоном.

Для подальшого промислового розвитку машинобудування країни потрібні структурні перетворення як на галузевому рівні, так і на рівні окремого підприємства. Водночас доціль-

ним є забезпечення випереджаючого зростання обсягів виробництва продукції машинобудування, яке значною мірою визнає виробничий потенціал країни і забезпечує:

- наповнення споживчого ринку;
- стійке функціонування провідних галузей економіки (ПЕК, АПК, будівництва, транспорту і зв'язку, оборонної галузі, що на даному етапі особливо важливо для країни);
- зайнятість населення та підвищення його кваліфікаційного рівня.

Формуванню ефективних бізнес-зв'язків як у межах підприємств машинобудування, так і між підприємствами, сприяє побудова ефективної бізнес-моделі, яка б, з одного боку, враховувала потребу вирішення поточних проблем розвитку машинобудування країни та економіки України в цілому, а з іншого – містила реально діючий інструментарій вирішення цих проблем, тобто способи мінімізації негативного впливу окремих, чітко визначених факторів, що впливають на діяльність машинобудівних підприємств країни в поточних умовах господарювання.

У літературі, присвяченій концепції бізнес-моделі [4–6], використовуються економічний, операційний, стратегічний підходи, що визначають сутність бізнес-моделі виходячи з тих аспектів діяльності компаній, на які дослідники роблять найбільший акцент (табл. 1).

Зазначені підходи представляють собою ієрархію: за переходу від одного рівня до іншого, від економічного – до операційного, потім до стратегічного підходу визначення бізнес-моделі стає більш всеосяжним щодо окремих аспектів діяльності підприємства.

Вагомий внесок у розробку концепції структури бізнес-моделі зробили Д. Абелл і Г. Чезоро. Професор Д. Абелл, зокрема, візуально представляє бізнес-модель у формі трикутника, вершини якого і складають три основних компоненти моделі [6]:

- споживачі (клієнти);
- ціннісна пропозиція;
- ресурси і можливості.

Основним автор в даній моделі вважає компонент «споживачі».

Г. Чезоро сформулював шість функцій бізнес-моделювання: формування ціннісної пропозиції; визначення сегмента ринку; формування структури ланцюжка створення цінності; створення доходу і норма прибутку; визначення місця компанії в мережі створення цінності; розробка конкурентоспроможної стратегії [3].

Пізніше було здійснено декілька спроб розробити на професійному рівні універсальну бізнес-модель підприємства у вигляді стандартного, готового до використання в різних галузях бізнесу типового шаблону. Перший варіант структуризації бізнес-моделі, запропонований Дж. Ліндер і С. Кантрелл [5], схожий із ланцюжком цінностей М. Портера, а найпопулярнішим рішенням у даній сфері на даний момент є універсальна бізнес-модель, яка була створена О. Остервальдером та І. Пінье [10]. Вивчивши і проаналізувавши десятки універсальних бізнес-моделей інших авторів, учені запропонували свій варіант, безперечною перевагою якого стало оригінальне графічне рішення, а саме матричний шаблон, який вони назвали «канвою бізнес-моделі». Структуру бізнес-моделі, модифікованої С. Бланком, що складається з дев'яти структурних блоків, представлено на рис. 1.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Потоки доходів	

Рис. 1. Структура бізнес-моделі А. Остервальдера

Джерело: складено на основі [10]

Модель з дев'яти структурних блоків являє собою зручний інструмент для аналізу, також автори даної моделі звертають увагу на такі важливі поняття, як стиль, дизайн та стратегія.

Узагальнюючи різні підходи до побудови структури бізнес-моделі, слід зазначити, що як ключові компоненти бізнес-моделі розглядаються:

1. Бізнес-архітектура, основою якої є місія, стратегія компанії, опис потрібних для реалізації цієї стратегії бізнес-процесів і проектів (як наявних, так і потенційно необхідних), опис організаційної моделі (структури), що відображає організацію основних підрозділів і центрів компетенцій щодо бізнес-процесів і проектів.
2. Архітектура системи управління, структурована як за рівнями і функціональними сферами, так і за функціями управління щодо основних бізнес-процесів і проектів.
3. Архітектура інформаційних технологій, основою якої є програмні рішення і вся технологічна інфраструктура, необхідна для реалізації бізнес-архітектури та архітектури системи управління.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності бізнес-моделі підприємства

Підхід	Характеристика
Економічний	Основна увага приділена фінансово-економічним аспектам діяльності компанії. Бізнес-модель визначається як фірма, яка зароблятиме гроші і забезпечуватиме стійкий прибуток протягом тривалого періоду часу. Акцент на питаннях ціноутворення, структуризації витрат, формуванні джерел доходів, нормування валового прибутку і його обсягів. Поняття «економічна модель», «модель доходів» деякими дослідниками розглядаються як синоніми бізнес-моделі
Операційний	Акцент переважно на внутрішньофірмових бізнес-процесах і операціях, на ланцюжку створення цінності М. Портера. Згідно з даним підходом, бізнес-модель є описом способу створення, реалізації та доставки цінності клієнтам компанії. У даному разі дослідники зосереджуються переважно на виробництві цінності і бізнес-модель визначають як конфігурацію, яка пояснює, як компанія працює
Стратегічний	Акцент на довгострокових аспектах діяльності підприємства. Розглядаються передусім такі питання: способи створення цінності, участь акціонерів, партнерів бізнесу у створенні цінності, бачення компанії, мережі та альянси бізнесу. У зв'язку із цим важливим стає питання отримання прибутку для всіх зацікавлених у створенні та розвитку бізнесу сторін

Джерело: складено на основі [4–6]

Процес виділення кожного зі складників бізнес-моделі має свою логіку: побудова бізнес-архітектури здійснюється покроково, від простого до складного, послідовно відповідаючи на питання: навіщо (стратегія), що (продукт та функції), хто (ланки), хто за що відповідає (відповідності), як виконувати роботу (процеси та проекти), з якою ефективністю (показники і бюджети).

Вважається, що єдиної універсальної послідовності дій щодо розвитку моделі підприємства немає [5], і це слід враховувати під час побудови бізнес-моделі окремого машинобудівного підприємства. Може застосовуватися як еволюційний шлях (від моделей бізнес-процесів до інтегрованих бізнес-моделей), так і такий розгляд моделі бізнес-архітектури, коли її відправною точкою виступає стратегія. У цьому разі доцільно застосовувати такий алгоритм дій: стратегія – організаційно-функціональна модель – процеси і проекти – показники ефективності. Не виключаються і варіанти, пов'язані з комбінуванням названих компонентів бізнес-моделі в різних поєднаннях.

Концептуальні бізнес-моделі суб'єктів підприємництва збудовані на фундаменті, що описує пріоритети цих суб'єктів у створенні унікальних конкурентних переваг та ключових факторах успіху бізнесу. Специфіка бізнес-моделей визначена вибором підприємцем або власником бізнесу певних елементів (компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, інститутів, цінностей, процесів, потоків та ін.), а також їх комбінацією. Як основні теоретико-методичні підходи до розробки бізнес-моделі сучасної підприємницької структури в сучасній літературі виділяють компонентний, компетентнісний, функціональний, ресурсно-факторний, інституційний, маркетинговий, процесний, комунікаційний.

Бізнес-модель як інструмент менеджменту, а саме таким чином передусім вона розглядається в даній статті, дає змогу визначити генеральний напрям розвитку підприємства машинобудування, розробити стратегічний план, спроектувати і реалізувати нову технологію ведення бізнесу, яка буде відповідати вимогам ринку і принесе найбільшу цінність зацікавленим сторонам. Бізнес-модель компанії як спосіб ведення бізнесу розглядається нами у взаємозв'язку з інноваціями, завдяки яким підприємства машинобудування комерціалізують нові ідеї та технології через бізнес-моделі. У цьому сенсі важливо розуміти, що технологія, впроваджена у машинобудівне виробництво за допомогою двох різних бізнес-моделей, дасть два різних економічних результати. З огляду на це, технологія сама по собі не має цінності, її економічна цінність залишається прихованою, поки вона не буде комерціалізувати за допомогою бізнес-моделі.

Факторами побудови конкурентної бізнес-моделі можна вважати такі (рис. 2).

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на основі побудови бізнес-моделі за сучасних умов господарювання впливає на зростання продуктивності суспільної праці, темпи та ефективність науково-технічного прогресу, структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей, забезпечує ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій. Бізнес-модель повинна описувати, як машинобудівне підприємство позиціонує себе в ланцюжку створення цінності в рамках своєї галузі і як воно збирається створювати прибуток.

Висновки. Бізнес-модель утілює основні способи координації видів діяльності, структуру витрат, що забезпечує ведення бізнесу на підприємстві. Суть бізнес-моделювання – у при-

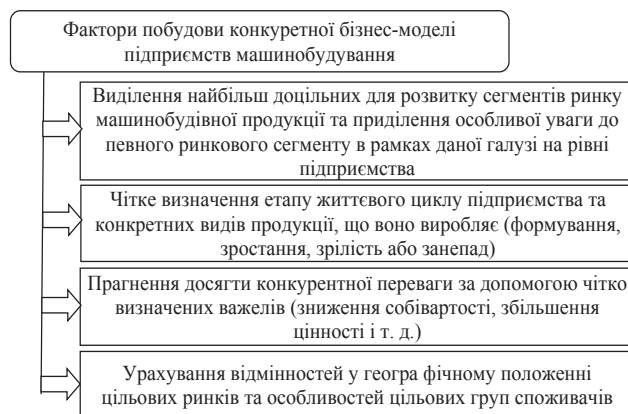


Рис. 2. Фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування

Джерело: авторська розробка

йнятті управлінських рішень щодо виконання підприємством своїх ключових завдань у той чи інший спосіб. Специфіка бізнес-моделей визначена вибором підприємцем або власником бізнесу певних елементів (компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, інститутів, цінностей, процесів, потоків та ін.), а також їх комбінацією.

Побудова бізнес-моделі підприємств машинобудування України має здійснюватися на засадах розвитку внутрішнього ринку збуту, підвищення частки виробництва продукції машинобудування з високою доданою вартістю, насамперед високотехнологічних, нарощування їх експорту, забезпечення припливу інвестицій до машинобудівного комплексу країни, налагодження виробництва продукції, здатної ефективно конкурувати з продукцією іноземного виробництва, підвищення енерго- та ресурсоефективності машинобудівного виробництва.

Література:

1. Кравець Р.Б. Інформаційні технології організації бізнесу / Р.Б. Кравець, Ю.О. Серов, О.В. Марковець. – Львів : Львівська політехніка, 2013. – 228 с.
2. Сиротинська Н.М. Загальні принципи та підходи до оцінювання інновацій машинобудівних підприємств / Н.М. Сиротинська // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2014. – № 3(35). – С. 245–249.
3. Чезборо Г.У. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью / Г.У. Чезборо // Росс. ж-л мен. – 2008. – Т. 2. – № 4. – С. 67–96.
4. Червякова В.В. Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу / В.В. Червякова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 166–171.
5. Шкіль Р.А. Аналітичний огляд методів моделювання бізнес-процесів в електронній комерції / Р.А. Шкіль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vdnuzht/2008_25/articles/modelir/Shkil_25.pdf.
6. Abell D.F. (1980). Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
7. Chan Kim W., Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.
8. Teece David J. Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP № 43. – 2010. – P. 172–194.
9. Johnson Mark W., Lafley A.G. (2010). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Review Press.
10. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, New York, NY.

Марченко В.В. Структура и факторы построения конкурентной бизнес-модели предприятий машиностроения

Аннотация. В статье актуализированы проблемы поиска путей создания наиболее рациональных, обоснованных и эффективных архитектурных конфигураций организации бизнеса машиностроительных предприятий с целью повышения конкурентоспособности, расширения рынков сбыта машиностроительной продукции, оптимизации деятельности и улучшения инвестиционной привлекательности предприятий отрасли. Проанализированы подходы к формированию структуры бизнес-модели современного предприятия, выявлены базовые факторы, влияющие на построение конкурентной бизнес-модели предприятий машиностроения. Предложены рекомендации по построению эффективной бизнес-модели предприятий машиностроения, ориентированных на повышение конкурентоспособности.

Ключевые слова: бизнес-модель, предприятие машиностроения, структура, факторы, архитектура, конкурентоспособность.

Marchenko V.V. Structure and factors of building competitive business model of machine building enterprises

Summary. In modern conditions there is an increased need to determine the nature of the business model, to develop the methods of analysis of its effectiveness for identifying components that need to be improved in order to ensure the competitiveness of companies. The research paper substantiates that the problem of finding ways to create the most effective, reasonable and efficient architectural configurations of the organization of business of engineering companies in order to increase competitiveness, expand markets of engineering products, optimize activity and improve the investment attractiveness of the companies in the industry, is topical. The approaches to the formation of structure of the business model of a modern company are analyzed; the basic factors affecting building of competitive business models of machine building enterprises are identified. Recommendations for building an effective business model of engineering companies focused on increasing competitiveness are suggested.

Keywords: business model, machine building enterprise, structure, factors, architecture, competitiveness.