

Економічні науки

УДК 338.45

**Будякова Олена Юріївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки та сфери обслуговування*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Будякова Елена Юрьевна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры экономики и сферы обслуживания*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Budiakova Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Міркевич Юлія Сергіївна**

*магістр*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Миркевич Юлия Сергеевна**

*магистр*

*Киевского национального университета технологий и дизайна*

**Mirkevych Yuliia**

*Student of the*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ  
ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ  
ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
THE NEED TO USE BUSINESS MODELS TO INCREASE THE  
PROFITABILITY OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню необхідності використання бізнес-моделей, визначенню зв'язку між бізнес-моделями та бізнес-стратегією.

**Ключові слова:** бізнес-моделі, бізнес-стратегії, прибуток.

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию необходимости использования бизнес-моделей, определению связи между бизнес-моделями и бизнес-стратегией.

**Ключевые слова:** бизнес-модели, бизнес-стратегии, прибыль.

**Summary.** The article is devoted to the study of the need to use business models, to determine the relationship between business models and business strategy.

**Key words:** business models, business strategies, profit.

**Постановка проблеми.** Бізнес-моделі за останні десятиліття привернули все більшу увагу та відіграють життєво важливу роль для підприємств щодо їх бізнес-стратегії [1]. Концепція бізнес-моделі є відносно новою, тому можна знайти кілька подібних визначень бізнес-моделі [2]. Однак жодна з них не є абсолютно однаковою. Так автор [3] описують бізнес-модель так: «... зміст, структура та управління транзакціями, розробленими таким чином, щоб створити цінність за рахунок використання можливостей для бізнесу».

Тоді як інше визначення бізнес-моделі звучить так: «... бізнес -моделі є когнітивними структурами, що дають теорію про те, як створити додану вартість та як організувати її внутрішню структуру та управління» [4].

Основною метою створення та використання бізнес-моделей є опис того, як підприємства створюють, забезпечують та використовують вартість товарів та послуг. Моделі використовуються для того, щоб пояснити механізм створення доданої вартості та описати загальну

структуру підприємства та його діяльності, починаючи від сировини і закінчуючи готовою продукцією та споживачем.

Навіть у традиційних та відомих галузях стало важливо ставити під сумнів та вдосконалювати свою бізнес-модель, щоб досягти та підтримувати конкурентні переваги в сучасному глобальному бізнес-середовищі. Тим не менш, бізнес-моделі не мають теоретичного обґрунтування в наукових дослідженнях.

В цілому, бізнес-модель – це спрощене представлення бізнес-логіки компанії, і її основна мета – описати обґрунтування того, як підприємство створює додану вартість [5].

Важливість ефективною та надійною бізнес-моделі полягає в тому, що підприємство набуває поглиблених знань щодо фундаментальних фактів про бажання та потреби клієнтів, як найбільш успішно задовольнити ці потреби та як отримати максимальний прибуток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При розробці бізнес-моделі існує два окремих способи: зміна бізнес-моделі або оновлення бізнес-моделі. Зміна бізнес-моделі стосується пошуку та розробки абсолютно нової бізнес-моделі, тому її важко досягти через конфлікти у розумінні бар’єрів між наявними активами та існуючими бізнес-моделями. Оновлення усталеної бізнес-моделі також є викликом, оскільки зміна впливає на весь ланцюжок створення доданої вартості.

Важливість оновлення усталеної бізнес-моделі за останні роки привернула увагу науковців, проте підприємства все ще стикаються з опором, коли мають справу з цією зміною. Як згадувалося раніше, оновлення бізнес-моделі – це складний процес, який часто включає ітеративні процеси. Зростання глобальної конкуренції спричиняє значну кількість збиткових підприємств, як наслідок жорсткості їх бізнес-моделі та неспроможності адаптуватись під вимоги ринку. Крім того, бізнес-модель підприємства представляє теорію того, як підприємство формує

додану вартість, як воно організовує свою внутрішню структуру з усіма складними взаємозалежностями та процедурами, що призводить до того, що бізнес-модель стає стабільною та її важко змінити. Однак, якщо компанії вдається оновити свою усталену бізнес-модель, це зазвичай призводить до збільшення прибутковості та/або зниження витрат [6; 7].

Перш ніж експериментувати та приймати нові бізнес-моделі, всім керівникам підприємств потрібно розуміння того, який вигляд бізнес-модель має на даний момент. Відправною точкою є побудова карти поточної бізнес-моделі [5], що дозволяє підприємству експериментувати, змінюючи різні комбінації всіх процесів. перш ніж взяти на себе конкретні інвестиції в реальному житті. Однак, навіть якщо оновлення бізнес-моделі є дуже важливим, проте це дуже важко усвідомити через те, що організаційні процеси також мають змінитися, але вони не відображені в самій бізнес-моделі.

Знання того, коли перевести ресурси та процеси зі старої бізнес-моделі на нову, вимагає збалансованих зусиль, оскільки часто потрібен період спільного існування між першою та другою бізнес-моделлю під час пошуку та експериментування з новою та досягнення успіху, підтримання ефективності існуючої бізнес-моделі. Таким чином, організаційне керівництво та особливо процес провідних змін у фірмі є життєво важливими для оновлення бізнес-моделі.

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю дослідження є визначення яким чином можна побудувати поточну бізнес-модель підприємства та яким чином можна змінити дану бізнес-модель для підвищення прибутковості підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Через відсутність чіткого визначення бізнес-моделі це поняття іноді пов'язують з нечіткістю. Підприємства повинні прояснити нечіткість, пов'язану з бізнес-моделлю модного слова, перед її застосуванням, щоб досягти бажаних результатів. Однак усі

підприємства певним чином побудовані на обґрунтованій бізнес-моделі, незалежно від того, чи це зрозуміло керівникам та працівникам, чи ні. Проблема полягає в тому, що багато підприємств використовують концепцію бізнес-моделі та бізнес-стратегію як взаємозамінні, що є неправильним.

Бізнес-модель є більш загальною, ніж бізнес-стратегія, й описує, як різні частини підприємства поєднуються в більш цілісній перспективі, тоді як бізнес-стратегія співвідноситься з конкуренцією та наскільки підприємство може працювати краще, ніж її найближчі конкуренти. Також необхідне поєднання аналізу бізнес-моделі з аналізом бізнес-стратегії, коли підприємство розробляє та впроваджує нову бізнес-модель для захисту результатів трансформованої бізнес-моделі з точки зору конкурентних переваг. Це поєднання включає сегментацію ринку, створення вартісних пропозицій для кожного сегмента та розробку різноманітних «ізолюючих механізмів».

Підприємства прагнуть до диференційованого та водночас ефективного механізму розробки своєї бізнес-моделі з метою збільшення конкурентних переваг. Однак між кількома підприємствами-виробниками існує компроміс між економічністю та задоволеністю клієнтів, оскільки вони різні. Підприємство може вибрати між зосередженням на стандартизації, тим самим підвищивши економічну ефективність, або зосередившись на персоналізації, щоб задовольнити конкретні потреби замовника.

Стандартизація була запроваджена Генрі Фордом і передбачає масове виробництво та розповсюдження за рахунок використання великого набору стандартизованих компонентів, що зменшує витрати, а також ціну та сприяє збільшенню продуктивності. Отже, стандартизація передбачає зменшення асортименту товарів і послуг запропонованих споживачу.

Персоналізація, з іншого боку, враховує унікальні та специфічні потреби клієнта, таким чином впливаючи на задоволеність клієнтів. Однак персоналізація часто негативно впливає на загальні витрати, які мають тенденцію збільшуватися пропорційно кількості змін продукту.

Одним із способів часткового вирішення протиріччя між економічністю та задоволеністю споживачів є впровадження модулів компонентів у виробничі та конструкторські процеси, що полегшує налаштування великої кількості різноманітних продуктів, що користуються високим попитом, але все ж дозволяє стандартизувати певні компоненти. Такий спосіб роботи також називають модуляризацією. На Рисунку 1 показано взаємозв'язок між стандартизацією та модуляризацією та те, як це впливає на вартість та рівень різноманітності щодо кінцевого продукту.

Стандартизація	+	низька вартість низька різноманітність	низька вартість висока різноманітність	
	-	висока вартість низька різноманітність	висока вартість висока різноманітність	
		-	Модуляризація	+

**Рис. 1. Взаємозв'язок між стандартизацією та модуляризацією та її вплив на вартість та різноманітність**

Крім того, модуляризація вплине на конкурентну ситуацію, оскільки вона є частиною виробничої стратегії підприємства. Чим вищий рівень модуляризації підтримує продукт, тим легше буде передавати виробництво окремих компонентів на аутсорсинг, а отже, підприємству не потрібно виконувати все самостійно. Модуляризація також піде на користь клієнту, оскільки ціни будуть більш доступними через більші обсяги виробництва та меншу собівартість виготовлення продукту.

Для того, щоб відобразити сучасну бізнес-модель необхідно розуміти як функціонує конкретне підприємство. Що ще важливіше, необхідно володіти знаннями щодо внутрішніх структур витрат та ризиків, включених у розрахунок внеску продукту, та того, як вони впливають на рентабельність підприємства.

Основна мета відображення бізнес-моделей в розумінні можливостей звільнення капіталу за рахунок збільшення прибутковості продукції, а також зменшення витрат, щоб підприємство могло достатньо інвестувати у майбутні технології та розвиток бізнесу. В даний час існує два шляхи для підприємства, щоб збільшити прибутковість продукції. Це відбувається або шляхом зменшення витрат, або шляхом продажу більшої кількості продукції за вищою ціною, однак в такому випадку підприємство стикається з жорсткою конкуренцією. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємству необхідно зменшувати витрати, а отже, підвищувати рентабельність продукції.

Автор [7] стверджує, що підприємство, яке не має добре розвиненої бізнес-моделі, не зможе досягти хороших показників ефективності в довгостроковій перспективі. Крім того, він пояснює, що добре розвинена бізнес-модель допомагає підприємству досягати вигідних структур витрат та ризиків. Це посилює важливість наявності добре функціонуючої бізнес-моделі та означає, що якщо підприємство не має успішної бізнес-моделі, то швидше за все, не вдасться зменшити витрати.

Найкращий спосіб описати бізнес-модель – це зіставити дев'ять блоків, які описані в [5]. Однак, бізнес-модель можна розділити на два елементи: бізнес-система та модель прибутку. Крім того, модель прибутку розглядається як придатна при зіставленні бізнес-моделей, оскільки вона забезпечує пряме посилення на підсумки діяльності підприємства. Для того, щоб зв'язати модель прибутку та бізнес-систему необхідно щоб три

блоки були включені до бізнес-моделі. Ці блоки виглядають наступним чином:

- потоки доходів: визначені потоки доходу, одержані в результаті успішного створення доданої вартості;
- структура витрат: визначені потоки витрат у результаті виконання необхідних заходів для створення доданої вартості;
- основні види діяльності: визначено шість найважливіших видів діяльності, що створюють додану вартість, необхідні для функціонування підприємства.

Перші два основні блоки, представлені вище, включені до моделі прибутку, тоді як останній блок (основні види діяльності) відноситься до бізнес-системи. Бізнес-система є справжньою «системою операцій», але часто саме модель прибутку привертає найбільшу увагу завдяки своїй помітності. Необхідно підкреслити важливість розгляду моделі прибутку при розробці бізнес-моделі. Однак для того, щоб скласти успішну бізнес-моделі, необхідно націлюватися як на модель прибутку, так і на бізнес-систему. Таким чином, обидва ці елементи необхідно враховані при описі та відображенні бізнес-моделі підприємства.

Ключові види діяльності, що стосуються бізнес-системи, відіграють життєво важливу роль при виявленні та відстеженні джерел витрат, що впливають на розрахунок прибутковості. Ідентифікація та зіставлення поточної бізнес-моделі може здатися простими, але насправді це складне питання, яке включає взаємозалежність між трьома складовими, що ускладнює розуміння бізнес-моделі [8]. Однак, щоб легко описати бізнес-модель можна використати розрахунок внеску продукту як шаблон для візуалізації взаємозв'язку між ключовими видами діяльності, а також потоків витрат та доходу [9].

Визначено шість основних критично важливих видів діяльності, які описують спосіб роботи більшості підприємств та логіку щодо потоків



витрат та доходів, які, у свою чергу, впливають на розрахунок прибутку підприємства.

На Рис. 2 представлена бізнес-модель, яка розроблена з урахуванням взаємозв'язку між шістьма ключовими видами діяльності та їх впливу на потоки витрат та доходів, що відповідає аргументації бізнес-системи та моделі прибутку.



**Рис. 2. Бізнес-модель розроблена з урахуванням взаємозв'язку між ключовими видами діяльності**

Більшість підприємств пропонує два різні напрями, які генерують продажі: продаж продукції та надання послуг. Отриманий річний прибуток має покривати витрати на маркетинг та дослідження, щоб достатньо фінансувати майбутні технології та розвиток підприємства.

Сучасні підприємства повинні найкращим чином відповідати вимогам клієнтів, адаптуючи продукцію відповідно до їх конкретних потреб, отже, усі кінцеві продукти є унікальними та адаптованими до

клієнтів, оскільки адаптація клієнтів є головною конкурентною перевагою підприємства. Через високий рівень адаптації до клієнтів, підприємство не може використовувати прогнози щодо майбутнього попиту, що ускладнює оцінку майбутніх витрат [10].

Рентабельність продукції розраховується відповідно до розрахунку прибутку. Підприємства визначають ціну товару та заздалегідь визначену необхідну валову націнку у відсотках, а також термін доставки до замовника. Визначений валовий прибуток буде пронизувати весь ланцюг створення доданої вартості та впливатиме на всю діяльність, пов'язану з реалізацією продукту замовнику. Однак важливо враховувати управління ризиками та той факт, що підприємство не завжди може реалізувати проекти вчасно. Це пов'язано з високим рівнем адаптації до клієнтів, що впливає на час розвитку технологій, орієнтованих на клієнтів, тому прогнозований термін доставки може прострочити та зменшити валовий прибуток. Прибуток, отриманий від реалізації проекту, повинен покривати адміністративні витрати та витрати на дослідження, а також витрати на маркетинг та збут.

Високий рівень адаптації клієнтів до бізнес-пропозицій підприємства також впливає на процес пошуку постачальників. Через високий рівень адаптації клієнтів підприємство вимушене замовляти матеріал в залежності від того, яку продукцію необхідно доставити, без глибокого розгляду його наслідків. Майже не існує чітких рамок, методів та процесів, пов'язаних з тим, як слід керувати джерелами поставок.

Метою діяльності маркетингу та продажів є захоплення нових напрямів та відповідальність за прийняття рішень у процесі продажу. Керівники беруть участь у всьому процесі, перш за все, починаючи з формування специфікації замовника, щоб відповідати характеристикам продукту. Сьогодні вони приймають практично всі рішення щодо вимог клієнтів, щоб вони відчували себе унікальними та задовольняли їхні

потреби. Найважливішою конкурентною перевагою підприємств є повна адаптація до клієнтів [11].

Витрати на маркетинг прямо не пов'язані з проектами замовників, тому підприємства не можуть точно визначити їх для кожного проекту та продукту. Потенційний ризик, пов'язаний з M&S, полягає в тому, що клієнтські контракти містять специфікації, адаптовані для клієнтів, які можуть бути складними та дорогими для реалізацією підприємством [12; 13].

Роль відділів дослідження та розробок полягає у проведенні досліджень з метою розробки нових стратегічних продуктів для підприємства. Це процес, який постійно відбувається у підприємствах, тому він не завжди пов'язаний з конкретним проектом замовника. Дослідження та розробки розпочинаються після генерації та вивчення ідеї, продовжуються у реальній розробці та закінчується обслуговуванням. Кілька проєктів можуть виконуватися одночасно та фінансуються підприємством. Інвестований капітал в дослідження походить від річного результату діяльності підприємства. Підприємство забезпечує певну суму капіталу для короткострокових інвестицій, щоб забезпечити довгострокові стратегічні інвестиції [14].

Сьогодні важко оцінити вартість діяльності досліджень та розробок для кожного продукту індивідуально, часто ця вартість занижується через невизначеність щодо майбутніх обставин. Такі обставини можуть бути, наприклад, технологічними проблемами, а також труднощами у дотриманні часових рамок. Існують три можливі ризики, пов'язані з дослідженнями. Завжди існує потенційний ризик розвитку та технічний ризик. Продукція може бути важкою для розробки та виготовлення, що може призвести до збільшення робочих годин для реалізації проєкту, що розробляється, та труднощів у дотриманні бюджету. Крім того,

підприємству може не вистачати знань та досвіду, що може призвести до скасування інвестицій.

**Висновки і пропозиції.** Отже, шість ключових видів діяльності, що складають поточну бізнес-модель передбачають можливість високого рівня адаптації клієнтів для того, щоб створити додану вартість для клієнта та підвищити рівень задоволеності споживачів. Адаптація до клієнта створює складності всередині підприємства, що призводить до хаосу у всьому ланцюжку створення доданої вартості, починаючи з маркетингу і поширюючись далі по ланцюжку створення вартості, яка впливає та пронизує всі ключові види діяльності. Відтепер цей високий рівень адаптації клієнтів безпосередньо впливає на всі шість ключових видів діяльності у сенсі величезної кількості витрачених робочих годин, що впливає на витрати. Отже, можна зробити висновок, що підприємству необхідні зусилля щодо підвищення прибутковості для того, щоб збільшити рентабельність продукції.

### **Література**

1. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Економіка та держава : науково-практичний журнал. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2013. № 11. С. 23-28.
2. Sandström C. and Osborne R-G. Managing business model renewal. *Int. J. Business and Systems Research*, 2011. Vol. 5, No. 5. P. 461-474.
3. Zott C. and Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2009. P. 1-11.
4. Doz Y.L. and Kosonen M. Embedding Strategic Agility – A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, Vol. 43. P. 370-382.

5. Будякова О.Ю., Міркевич Ю.С. Розробка та удосконалення бізнес-моделей для підвищення прибутковості підприємств. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 жовтня 2021 р.). Київ : КНУТД, 2021. С. 34-35.
6. Doz Y.L and Kosonen, M. Embedding Strategic Agility – A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 370-382.
7. Teece D.J. Business Models, Business strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2009. Vol. 43. P. 172-194.
8. Gül E. Okudan Kremer, Junfeng Ma, Ming-Chuan Chiu & Tien-Kai Lin Product Modularity and Implications for the Reverse Supply Chain, *Supply Chain Forum: An International Journal*. 2013. No 14:2. P. 54-69. DOI: 10.1080/16258312.2013.11517315
9. Silveira G., Borenstein D. and Fogliatto F. Mass customization: Literature review and research directions. *Int J. Production Economics*. 2000. Vol. 72. P. 1-13.
10. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація / В. В. Скриль // Мукачівський державний університет: економіка і суспільство. 2009. №7. С. 490–498.
11. Мокринська З. В. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії [Електронний ресурс] / З. В. Мокринська // Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання. 2011. № 3. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_3/Mokrinska\\_311.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm)
12. Піменов С. А. Економічний зміст та сутність поняття "бізнес-модель" / С. А. Піменов, О. В. Піменова. // АГРОСВІТ. 2020. №17. С. 92–102.

13. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках / В. В. Прохорова. // Проблеми економіки. 2020. №2. С. 274–280.
14. Денисенко М., Шапошнікова О., Будякова О. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. Вчені записки Університету «КРОК», 2019. 1. С. 46-50.