

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

# **ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України*

УДК 005.511(083.9):658.1(075.8)  
ББК 65.291.216я73  
Ш 59

*Автори*

**Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька**

*Рецензенти*

**І. О. Галиця**, д.е.н., зав. кафедри менеджменту підприємств туристичної індустрії  
(Київський університет туризму, економіки і права);

**С. М. Шкарлет**, д.е.н., ректор  
(Чернігівський державний технологічний університет)

**В. П. Кукоба**, д.е.н., професор кафедри економіки підприємств  
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»)

*Редакційна колегія факультету економіки та управління*

*Голова редакційної колегії* А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

*Відп. секретар редакційної колегії* Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

*Члени редакційної колегії:* В. І. Кириленко, д-р екон. наук, проф.; В. В. Лаврененко, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; Т. Є. Пенкіна, канд. техн. наук, доц.; С. В. Прохорова, канд. екон. наук, доц.; В. М. Фещенко, д-р екон. наук, проф.; С. М. Чистов, канд. екон. наук, доц.

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України*  
*Лист від 15.06.11 № 1/11-4856*

**Г. О. Швиданенко**

Ш 59 **Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб.**  
[Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. —  
К. : КНЕУ, 2013. — 423, [1] с.  
ISBN 978-966-483-791-7

У навчальному посібнику висвітлено основні теоретичні, методичні та практичні засади формування, функціонування та розвитку бізнес-моделі підприємства. Розкрито поняття, функції, таксономія бізнес-моделі підприємства, особливості формування пріоритетів споживачів. Докладно розглянуто ресурсну теорію і синергізм у системі бізнес-моделювання. Розкрито технологію формування, ідентифікації та розвитку ключових компетенцій підприємства. Охарактеризована практика використання бенчмаркінгу, формування системи бізнес-процесів та особливості їх реінжинірингу. Обґрунтовано основні види аутсорсингових моделей у бізнесі. Розкрито технологію оцінювання бізнес-портфеля компанії та ефективності її оцінювання. Висвітлено практику використання BSC у бізнес-моделюванні. Висвітлено практику формування та функціонування бізнес-моделей зарубіжних і вітчизняних компаній.

Навчальний посібник охоплює всі теми типової програми курсу «Формування бізнес-моделі підприємства». Призначений для студентів, слухачів програм економічних спеціальностей вищих навчальних закладів і центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, викладачів, а також може широко використовуватися персоналом компанії, який займається вирішенням сучасних проблем бізнес-моделювання.

**УДК 005.511(083.9):658.1(075.8)**  
**ББК 65.291.216я73**

*Розповсюджувати та тиражувати*  
*без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-483-791-7

© Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька, 2013  
© КНЕУ, 2013

<i>Передмова</i> .....	6
<b>Розділ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	11
<i>Тема 1. Суть, функції та підходи до формування бізнес-моделі підприємства</i> .....	
1.1. Еволюція концепції бізнес-моделювання .....	12
1.2. Бізнес-модель підприємства: поняття, функції, таксономія .....	18
1.3. Середовище функціонування бізнес-моделі .....	30
1.4. Основні підходи до формування бізнес-моделі компанії .....	34
<i>Тема 2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі компанії</i> .....	
2.1. Економічне трактування поняття «пріоритети споживачів» .....	52
2.2. Особливості формування пріоритетів споживачів .....	60
2.3. Імплементация «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі компанії .....	64
<i>Тема 3. Ресурсна теорія в системі бізнес-моделювання</i> .....	
3.1. Характеристика ресурсного підходу в управлінні підприємством .....	78
3.2. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії фірми .....	82
3.3. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія .....	85
3.4. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії .....	95
3.5. Визначення та види ресурсних ефектів .....	111
<i>Тема 4. Синергізм у бізнес-моделюванні</i> .....	
4.1. Економічна характеристика і значення синергізму в бізнес-моделюванні .....	120
4.2. Оцінювання ефективності синергізму .....	129

4.3. Стратегічні альянси як сучасні організаційні моделі бізнесу .....	131
4.4. Особливості формування бізнес-моделі стратегічного альянсу .....	139
4.5. Злиття та поглинання компаній як спосіб розвитку моделей їх бізнесу .....	143

## *Розділ 2*

### **КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ КОМПАНІЇ** .....

<i>Тема 5. Визначення ключових компетенцій компанії</i> .....	153
5.1. Поняття та види компетенцій .....	163
5.2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища .....	165
5.3. Ідентифікація ключових компетенцій суб'єктів господарювання .....	179
<i>Тема 6. Формування системи бізнес-процесів компанії</i> .....	179
6.1. Характеристика процесного підходу до управління підприємством .....	180
6.2. Визначення та класифікація бізнес-процесів підприємства .....	184
6.3. Інструментарій моделювання бізнес-процесів компанії .....	197
6.4. Реінжиніринг системи бізнес процесів у бізнес-моделюванні .....	199
<i>Тема 7. Особливості аутсорсингової моделі бізнесу компанії</i> .....	205
7.1. Сутність, розвиток і класифікація аутсорсингу .....	206
7.2. Особливості формування аутсорсингової бізнес-моделі .....	213
7.3. Переваги та недоліки застосування аутсорсингу у бізнесі .....	218
7.4. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу ..	221
<i>Тема 8. Бенчмаркінг: визначення та практика використання в бізнес-моделюванні</i> .....	233
8.1. Визначення, види та генерації бенчмаркінгу .....	234
8.2. Бенчмаркінговий проект: характеристика та основні етапи реалізації .....	242
8.3. Стратегічний бенчмаркінг у бізнес-моделюванні .....	248

Розділ 3

**ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА . . . . . 258**

*Тема 9. Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії . . . . . 258*

- 9.1. Елементи бізнес-портфеля компанії . . . . . 259
- 9.2. Основні етапи аналізу бізнес-портфеля . . . . . 260
- 9.3. Сучасні матричні методики портфельного аналізу . . . . . 265
- 9.4. Базові положення кластерного аналізу бізнес-об'єктів . . . . . 277

*Тема 10. Життєвий цикл бізнес-моделі компанії: формування, розвиток і трансформація . . . . . 287*

- 10.1. Взаємозв'язок життєвого циклу компанії з функціонуючою бізнес-моделлю . . . . . 288
- 10.2. Особливості етапів життєвого циклу бізнес-моделі компанії . . . . . 297
- 10.3. Трансформація бізнес-моделі компанії . . . . . 307

*Тема 11. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії . . . . . 315*

- 11.1. Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні . . . . . 316
- 11.2. Система показників відповідальності — ASC і піраміда результативності . . . . . 318
- 11.3. Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії . . . . . 326

*Тема 12. Технологія обґрунтування стратегічних карт у бізнес-моделюванні . . . . . 331*

- 12.1. Характеристика, елементи та функції збалансованої системи показників . . . . . 332
- 12.2. Процес розроблення стратегічних карт . . . . . 342
- 12.3. Практика використання стратегічних карт у бізнес-моделюванні . . . . . 350

*Тема 13. Практичні аспекти формування та розвитку бізнес-моделей компанії . . . . . 371*

- 13.1. Характеристика сучасних бізнес-моделей високотехнологічних компаній . . . . . 372
- 13.2. Практика створення та функціонування бізнес-моделей вітчизняних кондитерських компаній . . . . . 378
- 13.3. Практичні аспекти забезпечення ефективного функціонування бізнес-моделі (кейс-метод) . . . . . 382

*Додатки . . . . . 391*

Підприємства, які планують динамічно розвиватися і підвищувати свою конкурентоспроможність, формують модель бізнесу з урахуванням корпоративних цінностей. Сьогоднішнє гіперконкурентне середовище зі стрімким зростанням масштабів, оперативністю і радикальністю корпоративних змін зумовлює необхідність відшукування найприбутковіших моделей бізнесу. Підприємства в процесі функціонування весь час трансформуються. Це стосується пошуку своєї місії, ринкових цілей, власної ексклюзивності та унікальності, зіставлення можливостей із рівнем досягнень. Усе це має відображати бізнес-модель підприємства.

Підприємство як відкрита соціально-економічна система взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке по суті визначає його функціональне призначення — його місію, сформовану на базі компромісу вимогу ринку й інтересів суб'єкта господарювання. На основі місії формуються корпоративні цілі, стратегії для їх реалізації, організаційно-функціональні, функціонально-технологічні, процесно-рольові, кількісні і структурні моделі, які в сукупності є бізнес-моделлю компанії.

Ефективність бізнес-моделі забезпечується за рахунок її відповідності зовнішнім і внутрішнім можливостям, стратегічним цілям компанії та збалансованості між собою основних компонентів моделі.

Однією із ключових особливостей бізнес-моделі є необхідність її безперервного корегування, як запорука забезпечення успішного розвитку бізнесу. Саме закономірності формування і функціонування бізнес-моделі підприємства вивчає ця дисципліна.

**Предметом** навчальної дисципліни є сукупність теоретичних підходів, методичного інструментарію і сучасних прикладних системи розроблення, функціонування та оцінювання ефективності бізнес-моделі суб'єкта господарювання в динамічному середовищі.

Дисципліна «Формування бізнес-моделі підприємства» дає необхідну сукупність теоретичних знань і практичних навичок щодо використання бізнес-моделювання як сучасного інструменту стратегічного управління компанією.

Предмет дисципліни, її методи дослідження, інструментарій та алгоритми тісно пов'язані з такими дисциплінами, як «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Економічний аналіз» та іншими, які з різних позицій вивчають проблеми ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

**Метою** навчальної дисципліни є досконале опанування теоретичних, науково-методичних знань та аналітико-практичних навичок розроблення конкурентоспроможних бізнес-моделей підприємства. Сьогодні на перший план виходить здатність комплексно мислити і системно опанувати сучасні економічні інновації, які можуть забезпечити майбутнім фахівцям професійні компетенції. У контексті означеної мети завданням дисципліни є надання студентам можливості набути таких фахових компетенцій:

***адміністративно-координаційних:***

- оперативно визначати зміни стосовно відповідності бізнес-моделі визначеній місії та обраній стратегії компанії;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо необхідності змін бізнес-моделі та її складових;
- адмініструвати розроблення ефективних технологій, прийняття управлінських рішень у процесі бізнес-моделювання;
- аналізувати зміст і характер робіт зі створення і вдосконалення бізнес-моделі;
- координувати взаємодію структурних підрозділів і персоналу при внесенні змін у діючу бізнес-модель та її трансформації;

***аналітично-діагностичних:***

- володіти сучасними інструментами проведення аналізу бізнес-портфеля компанії;
- знати технологію діагностування діючих бізнес-моделей підприємств та їх складових;
- оцінити ефективність бізнес-моделі компанії;
- діагностувати стан бізнес-моделювання компанії;
- розрахувати систему показників відповідності та піраміди результативності;
- проводити кластерний аналіз бізнес-об'єктів;
- здійснювати розрахунки ресурсних ефектів;

### ***організаційно-регламентуючих:***

- вміти формувати взаємозв'язки основних категорій ресурсної теорії фірми;
- організовувати взаємодію між складовими бізнес-моделі компанії;
- ідентифікувати ключові компетенції суб'єктів господарювання;
- класифікувати бізнес-процеси підприємства;
- формувати інформаційне поле для побудови бізнес-моделі;
- організовувати взаємодію стратегічних ресурсів бізнес-моделі;

### ***комунікаційних:***

- ◆ забезпечувати ефективну комунікацію на підприємстві та ефективні зворотні зв'язки в процесі командної роботи щодо розроблення та трансформації бізнес-моделі підприємства;
- ◆ координувати діяльність учасників команди та набувати навичок ділового спілкування у процесі бізнес-моделювання;
- ◆ використовувати в процесі формування бізнес-моделі пакети прикладних програм;
- ◆ здійснювати презентацію одержаних результатів щодо стану бізнес-моделі та її розвитку;

### ***мотиваційних:***

- ❖ формувати систему цінностей, які спрямовані на виконання місії і досягнення цілей підприємства;
- ❖ мотивувати персонал на об'єктивну необхідність створення ефективної бізнес-моделі компанії;
- ❖ обґрунтовувати стимулюючі заходи генерування ідей щодо врахування новітніх досягнень у бізнес-моделюванні;
- ❖ заохочувати набуття практичних навичок стосовно використання досвіду вітчизняних і зарубіжних компаній зі створення і трансформації бізнес-моделей;

### ***навчальних:***

- використовувати новітні технології для формування бізнес-моделі підприємства;
- вибирати раціональні методи вивчення змін, що відбуваються при формуванні пріоритетів споживачів з метою визначення оптимальної стратегії підприємства;
- виявляти загальні тенденції розвитку підприємства і його бізнес-моделі;



- використовувати практичний досвід вітчизняних і зарубіжних компаній стосовно формування, функціонування і розвитку бізнес-моделей;
- здійснювати обробку первинної інформації, її систематизацію та накопичення для побудови бізнес-моделі;
- узагальнювати отримані результати діагностування відповідності бізнес-моделі місії і цілям компанії для обґрунтування проєктів трансформації;

***контрольних:***

- ◆ проводити моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування бізнес-моделі;
- ◆ враховувати «каскад» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі підприємства;
- ◆ коригувати місію, цілі і стратегії підприємства відповідно до змін середовища функціонування підприємства;
- ◆ трансформувати бізнес-моделі компанії з урахуванням її життєвого циклу;
- ◆ оцінювати практику використання BSC у бізнес-моделюванні;

***інноваційних:***

- обґрунтувати управлінські рішення щодо визначення пріоритетів споживачів;
- визначати стратегічні ресурси бізнес-моделі;
- виявляти особливості формування бізнес-моделі стратегічного альянсу;
- використовувати сучасні інструменти портфельного аналізу;
- розробляти бенчмаркінгові проєкти;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо реінжинірингу в системі бізнес-моделювання;
- розробляти стратегічні карти BSC і визначати сфери їх використання;
- обґрунтовувати рішення стосовно використання стратегічного бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні.

\*\*\*

Авторами навчального посібника є: к.е.н., професор Швиданенко Г. О (Передмова, розділ 2 (тема 8), розділ 3 (тема 12—13); к.е.н., доцент Ревуцька Н. В. (розділи 1, 2 (теми 5—7), розділ 3 (теми 9—11)).

## *Зміст курсу*

Навчальний посібник має визначену структуру і логічну послідовність з висвітленням у кожному розділі ключових аспектів бізнес-моделювання, що робить його збалансованим і відповідно завершеним. Зміст навчального посібника представлено трьома розділами, концептуальне призначення яких у розкритті технології формування бізнес-моделі підприємства, особливостей її функціонування, розвитку і трансформації.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування бізнес-моделі підприємства» висвітлено сутність, функції і концептуальні підходи до формування бізнес-моделі підприємства, середовище її функціонування, окреслено особливості базового елемента бізнес-моделі — пріоритетів споживачів та охарактеризовано ресурсну теорію і синергізм у системі бізнес-моделювання.

Другий розділ «Ключові компетенції та бізнес-процеси компанії» включає питання, пов'язані з ідентифікацією та розвитком ключових компетенцій компанії, визначенням а також практикою використання в бізнес-моделюванні бенчмаркінгу, формуванням системи бізнес-процесів компанії та їх оптимізацією.

У третьому розділі «Оцінювання бізнес-портфеля та ефективності бізнес-моделі компанії» наведено сучасні матричні методики портфельного аналізу, особливості етапів життєвого циклу бізнес-моделі компанії, її трансформації та оцінювання ефективності, засади розроблення та використання збалансованої системи індикаторів (BSC) у бізнес-моделюванні, висвітлено практику формування, функціонування та розвитку сучасних бізнес-моделей зарубіжних і вітчизняних компаній.

Зміст навчального посібника відповідає програмі курсу «Формування бізнес-моделі підприємства». Дисципліна вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» і «спеціаліст» за спеціальностями «Економіка підприємства» і «Міжнародна економіка».

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1**

#### **СУТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

*1.1. Еволюція концепції бізнес-моделювання.*

*1.2. Бізнес-модель підприємства: поняття, функції, таксономія.*

*1.3. Середовище функціонування бізнес-моделі.*

*1.4. Основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.*

#### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

#### **Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- сутність концепції бізнес-моделювання;
- основні етапи розвитку концепції формування бізнес-моделі;
- поняття, функції бізнес-моделі підприємства;
- елементи середовища функціонування бізнес-моделі компанії;
- основні підходи до формування бізнес-моделі компанії;
- структуру бізнес-моделі;
- модифіковану технологію формування бізнес-моделі компанії;

#### **а також УМІТИ:**

- ідентифікувати погляди та підходи фахівців до визначення сутності бізнес-моделі;
- визначати «каталог» бізнес-моделей за відповідними критеріями;
- аналізувати середовище функціонування бізнес-моделі;
- описувати бізнес-моделі компаній на основі гуманітарного, процесного, онтологічного та управлінського підходів;
- формувати бізнес-модель підприємства та її основні елементи;
- орієнтуватись у взаємозв'язках стратегій, організації бізнесу, інформаційних і комунікаційних технологій з бізнес-моделями.

*Великие дела не делаются вдруг*

*Софокл*

## 1.1. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

---

Сучасне господарське середовище характеризується високою динамічністю бізнес-процесів, загостренням конкуренції між національними та іноземними виробниками, збільшенням вимог, а також диференціацією потреб і пріоритетів споживачів, зростанням ризиків, новизною технологій, особливо інноваційно-інформаційних і комунікаційних. У постіндустріальних країнах суб'єкти ринкових відносин, які змогли пристосуватися до організаційно-економічних змін, сьогодні зіштовхуються з новою проблемою — необхідністю формування сучасної моделі бізнесу як економічного інструменту для забезпечення стійкого та ефективного функціонування підприємства. Розв'язання цієї проблеми є одним із завдань стратегічного управління, у площині якого і знаходиться концепція бізнес-моделювання.

Кожен етап розвитку теорії стратегічного управління характеризується певними особливостями розроблення та реалізації на практиці стратегій підприємства. Еволюцію концепції формування бізнес-моделей підприємства розглядають крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління. Можна виділити три основні етапи її розвитку, кожен із яких характеризується популярністю поглядів адептів певної наукової думки:

- перший етап (1960-ті — перша половина 1970-х років) — поширеність школи планування;
- другий етап (середина 1970-х — кінець 1980-х років) — домінування школи позиціонування;
- третій етап (початок 1990-х років — до теперішнього часу) — формування концепції бізнес-моделі компанії та розвиток школи компетенцій.

Основною відмінністю ідей кожної із цих наукових шкіл є те, яке джерело формування конкурентних переваг (внутрішнє чи зовнішнє) було основою обґрунтування різних концепцій.

**Перший етап.** У 1960-х роках управління було зосереджене на вирішенні завдань ефективного використання матеріальних ресурсів. У цей період широко використовувались доступні для менеджерів схеми розподілу ресурсів (методи лінійного та дина-

мічного програмування, теорія масового обслуговування тощо), оскільки метою діяльності компаній було досягнення максимально можливого обсягу виробництва продукції чи послуг. Так, із метою оптимальної організації виробництва було сформовано принципи управління запасами підприємства, які стали основою концепції планування матеріальних потреб (Material Resource Planning).

В кінці 1960-х — на початку 1970-х років отримали застосування нові інструменти управління потоками ресурсів і продукції, призначені для багатогалузевих компаній. Поширення в цей час набули методи портфельного аналізу діяльності підприємства, в основу розробки яких покладено концепцію життєвого циклу товару та криву досвіду. Базовим аналітичним прийомом була побудова двовимірних матриць, що характеризувались простотою та відповідали потребам управління розвитком бізнесу (матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця McKinsey — General Electric). Однак, незважаючи на доступність у використанні, ці інструменти портфельного аналізу мали і свої недоліки: параметри, що брались за основу їх побудови, були лише частковими орієнтирами для визначення перспектив і напрямів розвитку компанії.

*Другий етап.* У 1980-х роках з'явилися праці М. Портера, які стали основою школи позиціонування. Крім моделі «п'яти конкурентних сил», арсенал його основних методик включав концепцію трьох типів стратегій (стратегія низьких витрат; стратегія диференціації; стратегія зосередження), а також концепцію «ланцюжка створення вартості».

Концепція трьох типів конкурентних стратегій, запропонована М. Портером, була досить актуальною та своєчасною, оскільки у 1980-х роках основою управління розвитком бізнесу була диференціація діяльності компаній, зростання прибутковості за рахунок дії ефекту «економії на масштабах виробництва» і використання інструментів маркетингу. Обґрунтовуючи дію «п'яти конкурентних сил», М. Портер стверджував, що залежно від наявності конкурентних переваг, компаніям слід обрати одну з трьох стратегій. Однак, через деякий час його підхід зазнав критики [2].

Одна із причин цього — припущення про статичність ринкового середовища протягом тривалого періоду. У разі, коли ситуація на ринку раптово змінювалась, стратегії, розроблені на базі однієї конкурентної переваги, ставали вразливими. Крім цього, на практиці японські автомобільні компанії довели можливість

ефективного функціонування та успішної конкуренції з американськими виробниками на основі поєднання стратегії низьких витрат із стратегією диференціації.

Отже, в кінці 1980-х на початку 1990-х років усе очевиднішими ставали тенденції дезінтеграції традиційних галузей, трансферу технологій і конвергенції видів бізнесу. В таких умовах визначення напрямів подальшого розвитку конкурентного простору, а також вивчення логіки досягнення успіху компаніями в умовах динамічного конкурентного середовища почали виходити за межі теорії галузевої структури М. Портера, що базувалась на принципах економічної статистики та рівноваги у стабільному і прогнозованому ринковому середовищі.

**Третій етап.** Зміни на світовому ринку в 1990-х роках зумовили відмову багатьох компаній від традиційних підходів до стратегічного управління. У цей період виникла необхідність збільшення кількості об'єктів стратегічного аналізу, якими до цього часу традиційно були галузь, компанія чи бізнес-одиниця.

Рушійними силами розвитку бізнесу в цей період були: впровадження нових технологій, розроблення інноваційних продуктів, зростання ролі Інтернет-технологій у функціонуванні підприємств. Водночас скоротилась тривалість виробничих процесів і життєвих циклів товарів (послуг); ринки стали надмірно насиченими, що зумовило загострення конкуренції. Це привело до ініціювання процесів злиття та поглинання компаній, появи нових правових форм і видів партнерських зв'язків (стратегічні альянси, мережні компанії, інтернет-комерція), а також зумовило необхідність поглиблення та розширення сучасного економічного трактування категорії «бізнес».

Прискорення процесів глобалізації та становлення постіндустріального «суспільства знань» обумовили необхідність пошуку сучасними компаніями нових джерел формування та шляхів забезпечення конкурентних переваг. Аналізуючи у середині 1990-х років успішну діяльність великих компаній і характеризуючи спосіб успішної реалізації їх бізнес-стратегій, американський дослідник А. Сливоцький застосував поняття «*бізнес-моделі*» [4, 5]. Він наголосив, що сучасні, агресивні, з погляду конкурентної боротьби, підприємства забезпечують зростання прибутків і надходження капіталу від інвесторів, насамперед, завдяки ефективним діловим (бізнесовим) моделям і розумінню пріоритетів споживачів. Так, у західній науковій думці формується сучасна *концепція управління на осно-*

*ві розроблення та реалізації успішної бізнес-моделі компанії. Компанія може виробляти продукти та застосовувати новітні технології, але для досягнення успіху вона повинна створити ефективну бізнес-модель, яку неможливо або складно у короткостроковий період скопіювати (відтворити) конкурентам.*

Уже в кінці 1990-х років у результаті розвитку Інтернету, електронного бізнесу, широкого використання в аналітичній роботі методів економіко-математичного моделювання поняття «бізнес-модель» увійшло у професійну термінологію консалтингових фірм і компаній, що займались розробленням автоматизованих систем управління та інших програмних продуктів для бізнесу. Як нова економічна категорія, «бізнес-модель» компанії характеризує логіку побудови та розвитку підприємства в сучасних умовах динамічного господарського середовища. Використання концепції бізнес-моделювання передбачає здійснення економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найефективнішого варіанта розвитку підприємства. В цьому контексті бізнес-модель є сучасним інструментом реалізації стратегії компанії в умовах функціонування економіки «знань».

У пошуках конкурентних переваг компанії сьогодні спрямовують зусилля на дослідження своїх внутрішніх можливостей, намагаючись у такий спосіб ідентифікувати здібності і компетенції, на основі яких можна побудувати новий бізнес-простір. Наукові корені такого підходу беруть свій початок у ресурсній теорії і розвиваються сучасною *школою компетенцій*. Новаторський прорив у розвитку ресурсної теорії і забезпеченні домінування школи здібностей і компетенцій здійснили у 1990-х роках публікації Г. Хамела (Лондонська школа бізнесу) та К. К. Прахалада (Мічиганський університет) [11]. Ці автори вказують на обмеженість класичних стратегій, які зосереджуються на позиціонуванні компанії в просторі вже існуючої галузевої структури, а не орієнтуються на створення нових ринків (чи їх сегментів) у майбутньому. Дослідники обґрунтували принципи сучасної філософії «стратегічного мислення» як основи лідерства компанії в сучасному світі. Подальші самостійні публікації Г. Хамела у 2000 році поглибили інтелектуальні основи концепції бізнес-моделі компанії та забезпечили її дальший науковий і практичний розвиток. Починаючи з 2001 року в зарубіжних наукових і фахових виданнях та економічній літературі зростає кількість публікацій, при-

свячених проблемі формування сучасних бізнес-моделей компаній.

Зокрема, ідея забезпечення компаніями інтелектуального лідерства на основі пошуку чи створення нового ринкового простору («блакитного океану») як основи стратегічного розвитку в сучасному світі отримала розвиток в дослідженнях У. Чан Кіма та Рене Моборн [7]. Конкуренція в усіх існуючих (традиційних) галузях образно названа авторами «багряним океаном». Це — ринковий простір із визначеними межами та встановленими правилами, де щодня посилюється жорстка глобальна конкуренція, що призводить до швидкого копіювання товарів і послуг конкурентами та постійних цінових війн між ними. Проблема загострюється тим, що у переважній кількості галузей пропозиція перевищує попит, а на додачу до цього у більшості розвинених країн відбувається скорочення чисельності населення. Отже, багрянний океан — це всі існуючі на цей момент галузі та ринки, на яких відбувається гостра конкуренція між виробниками відомої продукції. Компанії намагаються випередити свого суперника, щоб захопити більшу частку попиту, який вже існує. В міру того, як простір стає все більше переповненим, перспективи розвитку та отримання більших доходів істотно зменшуються.

Вихід із цієї ситуації автори вбачають у пошуку «блакитних океанів» — вільних від конкурентів ринкових просторів, де існує перспектива для збільшення прибутку. Основою створення «блакитного океану» є *інновація цінності*, яка передбачає поєднання диференціації із низькими витратами. Блакитний океан — це невідомий ринковий простір, у якому немає конкуренції. Є два способи створення нового простору: створення абсолютно нової індустрії (технічна чи технологічна інновація); створення нової ринкової ніші (інновація цінності).

Таким чином, формування та розвиток концепції бізнес-моделі пов'язані зі зміною існуючих і виникненням нових можливостей компаній у ринковому середовищі, а тому з ускладненням процесу управління ними. Бізнес-модель підприємства повинна базуватись не тільки на використанні зовнішніх можливостей і сильних сторін як основи конкурентних переваг, а й на реалізації внутрішнього її потенціалу (здібностей, компетенцій, ресурсів). Схематично зв'язок основних етапів розвитку теорії стратегічного управління та формування концепції бізнес-моделі продемонстровано на рис. 1.1.



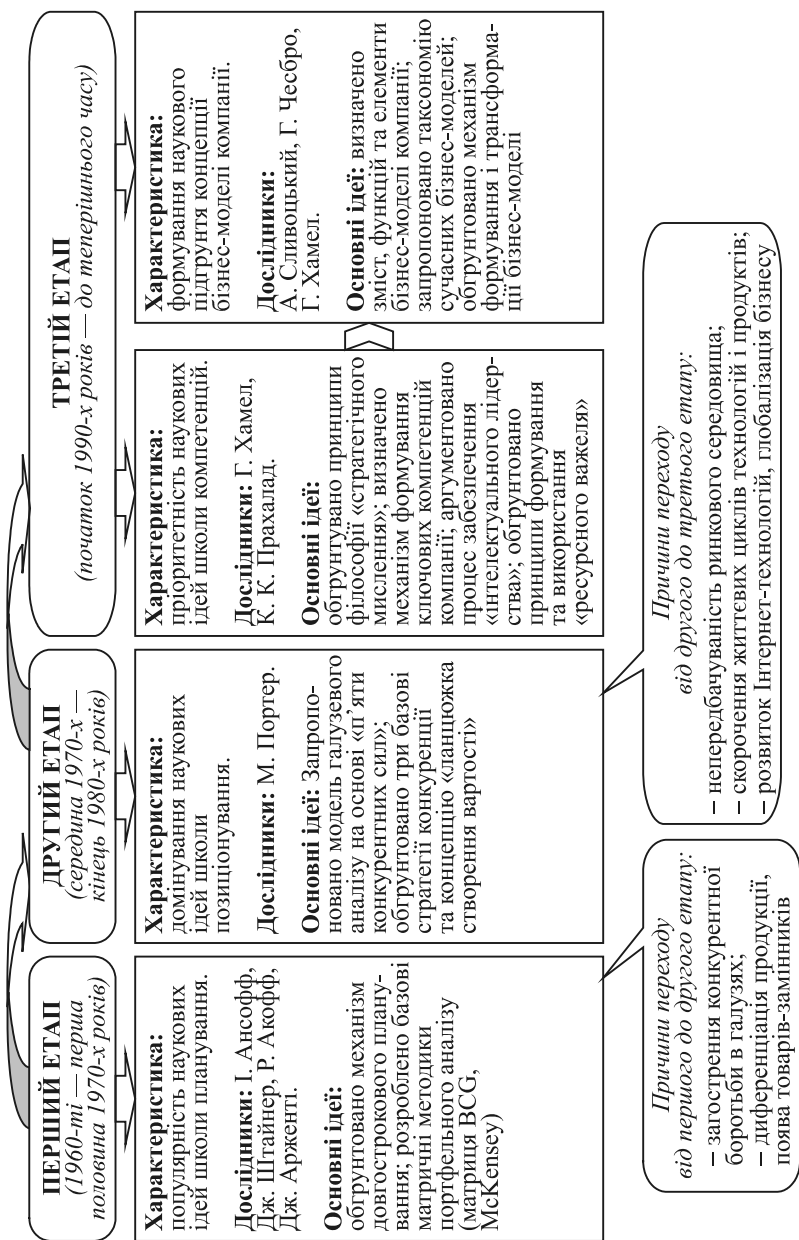


Рис. 1.1. Еволюція теорії стратегічного управління

## 1.2. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ, ТАКСОНОМІЯ

---

Поняття «бізнес-модель» увійшло в науковий обіг і професійну термінологію менеджерів відносно недавно, а тому досі не існує його єдиного економічного трактування. Тому передусім звернемось до семантики складових цього нового економічного терміну:

- **бізнес** — це будь-яка господарська діяльність, що спрямована на отримання прибутку;
- **модель** — образ, аналог (уявний або умовний: зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта тощо) певного об'єкта, процесу або явища («оригіналу» цієї моделі), що є спрощеним відображенням реальності.

Отже, синтез цих двох понять дозволяє дати таке найпростіше трактування бізнес-моделі — це схема функціонування бізнесу певної компанії.

До 1990-х років термін «бізнес-модель» з'являвся у публікаціях зарубіжних авторів фрагментарно: вперше у фаховому журналі *Accounting Review* у 1960 році та у 1970-х роках у деяких наукових журналах. Починаючи з 1990-х років статті з проблеми бізнес-моделювання почали з'являтися систематично як у журналах, що спеціалізувались на комп'ютерних технологіях та інтернет-комерції, так і в наукових і фахових економічних виданнях.

У таблиці 1.1 узагальнено основні визначення бізнес-моделі компанії, що наводились у літературі в різні періоди. Для більшості наведених визначень характерним є розуміння бізнес-моделі як схеми функціонування бізнесу певної компанії, що дає відповідь на такі основні запитання:

1) як компанія здійснює бізнес? Це трактується як архітектура та взаємодія різних суб'єктів (споживачі, постачальники, посередники, інвестори) та об'єктів (продукти, послуги, роботи, процеси) бізнес-моделі;

2) що компанія використовує для здійснення бізнесу? Під цим розуміється наявність у компанії специфічних «входів» — ресурсів, здібностей, компетенцій;

3) яку цінність забезпечує компанія споживачам? Орієнтація на створення високої доданої вартості (цінності) для споживачів є однією із найважливіших характеристик бізнес-моделі;

4) яким є механізм отримання прибутку компанією? Ця фінансова характеристика бізнес-моделі забезпечує завершеність її економічного змісту. Основні моделі отримання прибутку наведено у Додатку А.

Таблиця 1.1

## ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Автор	Рік	Визначення бізнес-моделі
Сливоцький А.	1996	Бізнес-модель — це система, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
Тімерс П.	1998	Бізнес-модель — це описання бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування та інформаційних потоків, а також взаємодії різноманітних бізнес-гравців для отримання вигоди
Карр Н.	1999	Бізнес-стратегія — це теорія, а бізнес-модель — гіпотеза
Хамел Г.	2000	Бізнес-модель — це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
Раппа М.	2001	Бізнес-модель — це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності
Томпсон-мол., А.А., Стрікланд А. Дж.	2001	Бізнес-модель — це економічна складова стратегії компанії, що описує спосіб отримання компанією прибутку. Тобто її основним завданням є забезпечення ефективності стратегії компанії з погляду отримання прибутку
Шингарев П.	2002	Бізнес-модель — це низка пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства в межах єдиної системи
Шелухін І.	2002	Бізнес-модель — це поєднання ряду параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу підприємства
Чесбро Г.	2002	Бізнес-модель — це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність. Використав поняття «відкрита бізнес-модель»

Отже, *бізнес-модель компанії* — це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.

Схематично основні змістовні елементи бізнес-моделі, що визначають її економічну сутність і призначення, наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Компоненти бізнес-моделі підприємства

Основне завдання бізнес-моделі компанії — перетворити внутрішні «входи» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії) (рис. 1.3).

Таким чином, бізнес-модель є комплексною категорією, що описує спосіб побудови та функціонування бізнесу в контексті його позиції в ланцюжку створення вартості, у виборі покупців, пропозиції продукту та стратегії ціноутворення. Крім цього, бізнес-модель дозволяє реалізувати інноваційну концепцію створення споживчої цінності для покупців, збільшити додану вар-

тість для самого підприємства, а також його ринкову вартість — для акціонерів (власників).



Рис. 1.3. «Змістовна» проекція бізнес-моделі компанії

Досліджуючи зміст, функції і завдання бізнес-моделі компанії, Х. Чесбро та Р. Розенблум інтерпретували її як відкриту «посередницьку конструкцію» у процесі перетворення технологічних входів в економічні виходи (рис. 1.4). При цьому технологічним входом є інновації та ресурси, а економічним виходом — втілена у кінцевому продукті додана цінність і прирощений компанією фінансовий результат.



Рис. 1.4. Бізнес-модель як «посередницька конструкція»

Формування ефективної бізнес-моделі підприємства повинно забезпечити виконання таких завдань:

❖ описати логіку ведення бізнесу певної компанії. Як правило, власники або менеджери дуже добре знають самі, яким бізнесом займається їх компанія, але більшість із них не можуть чітко описати спосіб і схему функціонування цього бізнесу іншим заінтересованими сторонам. Це, відповідно, ускладнює розуміння процесу функціонування бізнесу персоналом, партнерами та інвесторами;

❖ візуалізувати стратегію компанії. Як показує досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств, причиною неефективного стратегічного управління здебільшого є те, що розроблена в компанії стратегія так і залишається викладеною лише на папері. Тому завдання бізнес-моделі компанії — стати інструментом реалізації стратегії через описання та зрозумілу інтерпретацію її основних елементів. Візуалізація стратегії покликана ознайомити із нею весь персонал компанії, що дозволить сформулювати бачення кожним працівником своєї ролі у процесі її реалізації;

❖ ідентифікувати унікальні здібності, компетенції та ресурси компанії і перетворити їх у драйвери створення доданої вартості, що є пріоритетом споживачів. Це є основою забезпечення унікального положення компанії на ринку сьогодні і в майбутньому;

❖ подати формалізовану структуру компанії як бізнес-системи. Це дозволить визначити взаємозв'язок різних елементів моделі бізнесу компанії, що підвищить ефективність управління бізнесом, зменшить витрати на його функціонування та забезпечить можливість впровадження сучасних управлінських інструментів (процесне управління, бюджетування) і програмних продуктів управління компанією (наприклад, ERP-систем).

Глибше сутнісна характеристика бізнес-моделі компанії, як і будь-якої економічної категорії, розкривається через її функції:

1) стратегічні функції:

- визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку компанії на існуючому і перспективних ринках;
- забезпечення реалізації стратегії компанії;
- вивчення майбутніх пріоритетів споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку;

2) операційні функції:

- забезпечення оптимального розподілу наявних та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) ресурсів;
- організація ефективної системи бізнес-процесів компанії;
- формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу;
- ідентифікація та реалізація компетенцій компанії;
- перетворення інновацій у додану вартість (цінність), що відповідає пріоритетам споживачів;

3) фінансові функції:

- генерування доходів і прибутку;
- залучення капіталу інвесторів;
- збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії.

Практика функціонування бізнесу у світі свідчить про постійне ускладнення існуючих і появу нових бізнес-моделей, що обумовлює необхідність їх класифікації. В міру того, як конкуренти намагаються скопіювати бізнес-моделі успішних компаній, менеджери останніх шукають способи їх зміни, ускладнення чи трансформації. Крім того, процес пошуку і формування унікальних бізнес-моделей поширюється між різними сферами економіки і видами бізнесу. Все це обумовлює необхідність класифікації існуючих бізнес-моделей. Враховуючи складність і комплексність такого економічного об'єкта, як бізнес-модель, використовують поняття «таксономія бізнес-моделей».

Таксономія — (від грецького *taxis* — порядок, розміщення по порядку і *nomos* — закон) — це теорія класифікації і систематизації складно організованих сфер дійсності, що мають, як правило, ієрархічну будову.

Таксономія бізнес-моделей — це узагальнююча ієрархічна класифікація існуючих бізнес-моделей компаній від найпростіших до найскладніших їх видів. Результатом таксономії бізнес-моделей є створення їх своєрідного «каталогу».

Р. Альт запропонував загальний теоретичний підхід до класифікації видів бізнес-моделей за двома критеріями:

- 1) за об'єктом бізнес-моделі: бізнес-моделі ринків і їх сегментів, бізнес-моделі галузей, моделі отримання прибутку;
- 2) за метою формування бізнес-моделі: еталонні бізнес-моделі та імітаційні бізнес-моделі.

Однак, ця класифікація є надто спрощеною і не відображає існуючих реалій практичного функціонування бізнес-моделей сучасних компаній.

Втіленням результатів дослідження більше 1000 компаній є класифікація бізнес-моделей, запропонована колективом авторів школи менеджменту Масачусетського технологічного інституту на чолі з Пітером Вейлом. Їхня класифікація побудована за двома основними критеріями:

- 1) яке право продасться споживачеві?
- 2) які активи залучені до бізнесу?

За першим критерієм виділяються чотири типи базових бізнес-моделей: творці (*creator*), дистриб'ютори (*distributor*), власники (*landlord*) та брокери (*broker*).

Творці — це бізнес-моделі компаній, що купують сировину та необхідні матеріали у постачальників і виготовляють продукт, який згодом продають покупцям. До цієї категорії відносять також бізнес-моделі компаній, що використовують виробничий аутсорсинг.

Дистриб'ютори — це бізнес-моделі компаній, що здійснюють перепродаж купленого раніше у безпосередніх виробників продукту, забезпечуючи при цьому додаткову цінність кінцевому клієнтові (наприклад, послуги з транспортування, пакування або післяпродажний сервіс).

Власники — це бізнес-моделі компаній, що продають право на використання об'єкта купівлі протягом певного періоду часу та за обумовлену винагороду. Цей вид бізнес-моделей передбачає передачу компаніями в користування не тільки фізичних (обладнання, нерухомість, транспорт), а й фінансових (гроші) і людських ресурсів (послуги найманих консультантів, аутсорсинг персоналу).

Брокери — це бізнес-моделі компаній, що полегшують процес пошуку партнерів покупцями і продавцями, а також пришвидшують процес укладання угоди між ними. На відміну від дистриб'юторів, брокери не отримують право власності на об'єкт купівлі-продажу. Натомість, брокери отримують винагороду (комісійні) від продавця та/або покупця. Цей вид бізнес-моделей поширений у сфері торгівлі нерухомістю, у страхуванні і фінансовій сфері (маклери на фінансовому ринку).

Другим критерієм, який покладається в основу цієї класифікації бізнес-моделей є вид ресурсу, що компанії можуть продавати своїм клієнтам: фізичні (physical), фінансові (financial), нематеріальні (intangible) та людські (human).

На основі цих критеріїв сформовано матрицю можливих видів бізнес-моделей компаній (рис. 1.5).

Базова бізнес-модель		Вид ресурсів			
		фізичні	фінансові	нематеріальні	людські
Права на активи	<i>Творець</i>	виробник	підприємець (фірми-інкубатори)	винахідник	—
	<i>Дистриб'ютор</i>	оптові / роздрібні продавці	фінансовий посередник	посередники на ринку нематеріальних активів	—
	<i>Власник</i>	власники фізичних активів	власники фінансових активів	власники нематеріальних активів	підрядники
	<i>Брокер</i>	товарні брокери	фінансові брокери	брокери нематеріальних активів	рекрутери, аутсорсинг персоналу

Рис. 1.5. Класифікаційна матриця видів бізнес-моделей за Пітером Вейлом (*MIT Business Model Archetypes*)



Виробник (*manufacturer*) — це домінуючий тип бізнес-моделей, що характерний для компаній, які функціонують у сфері виробництва.

Підприємець (*entrepreneur*) — цей тип бізнес-моделі характерний для компаній-«інкубаторів», що здійснюють інвестиції в певну підприємницьку ідею, а потім продають її як окрему компанію чи бізнес.

Винахідник (*inventor*) — цю бізнес-модель використовують компанії, що створюють і продають нематеріальні активи (патенти, авторські права). На практиці такі бізнес-моделі зустрічаються досить рідко і їх не слід ототожнювати з компаніями, що продають лише права на використання нематеріальних активів (ліцензії).

Оптовий або роздрібний продавець (*wholesaler/Retailer*) — це найпоширеніший тип бізнес-моделі в дистрибуторському бізнесі (мережі супермаркетів, інтернет-магазини).

Фінансовий посередник (*financial trader*) — цей тип бізнес-моделі поширений на фінансовому ринку (банки, інвестиційні фонди, факторингові компанії тощо).

Посередник на ринку нематеріальних активів (*intellectual property (IP) trader*) — ця бізнес-модель характерна для компаній, що купують і продають нематеріальні активи, такі, як авторські права, патенти, доменні імена (Інтернет).

Власник фізичних активів (*physical landlord*) — цю бізнес-модель використовують компанії, що здають у лізинг/оренду або передають у користування будь-яке власне рухоме і нерухоме майно (сюди ж відносять послуги авіакомпаній з перевезення пасажирів, а також готельний бізнес).

Власник фінансових активів (*financial landlord*) — модель бізнесу фінансових організацій і компаній, що надають позики у вигляді грошей або інших фінансових активів чи інструментів (банківські установи, кредитні спілки та союзи, страхові компанії).

Власник нематеріальних активів (*intellectual landlord*) — цей тип бізнес-моделей характерний для компаній, що на основі ліцензії передають у користування інтелектуальні продукти. Зокрема, таку модель бізнесу можуть обрати компанії, що передають іншим суб'єктам ліцензії на користування програмним забезпеченням, базами даних, іншими інформаційними активами. До цього типу бізнес-моделей відносять також власників брендів і торгових марок, які отримують дохід від продажу прав на їх тимчасове використання іншими компаніями (наприклад, франчай-

зери). Бізнес-модель цього типу особливо поширеною є в шоу-бізнесі, на телебаченні, радіо та в Інтернеті як спосіб «продажу» рекламодавцям найбільш рейтингових періодів передачі інформаційно-розважального трафіка.

Підрядник (*contractor*) — бізнес-модель компаній, персонал яких надає клієнтам певні види послуг. Як правило, ці бізнес-моделі поширені у сфері консультування, проектування, освіти, медицини, логістики тощо.

Товарний брокер (*physical broker*) — бізнес-модель компаній, що організують можливість укладення угод між продавцем і покупцем щодо купівлі-продажу фізичних активів (наприклад, товарні біржі, інтернет-магазини).

Фінансовий брокер (*financial broker*) — бізнес-модель компаній, що організують можливість укладення угод між продавцем і покупцем щодо операцій із фінансовими активами (страхові брокери, брокери на валютних і фінансових біржах).

Брокер нематеріальних активів (*intellectual property (IP) broker*) — бізнес-модель компаній, що організують можливість укладення угод між продавцем і покупцем стосовно торгівлі об'єктами інтелектуальної власності (наприклад, аукціони з продажу творів мистецтва і культури).

HR-брокери (*human resources (HR) broker*) — це бізнес-моделі компаній, що підбирають персонал для компаній-замовників (рекрутингові агенції) та компанії з аутсорсингу персоналу.

Інший долідник, Г. Чесбро (*H. Chesbrough*), в основу класифікації бізнес-моделей (*Business model framework (BMF)*) поклав два параметри:

- масштаб інвестицій у розвиток бізнес-моделі;
- ступінь відкритості бізнес-моделі.

Класифікація бізнес-моделей Г. Чесбро включає шість типів бізнес-моделей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗА Г. ЧЕСБРО**

Тип бізнес-моделі	Недиференційована	Диференційована	Сегментована	Зовні орієнтована	Інтегрована з інноваційним процесом	Адаптивна
Приклади	сімейні ресторани	технологічні компанії-початківці	компанії, які просувають певну технологію	компанії, що спеціалізуються на НДДКР і діють у зрілих галузях	провідні фінансові компанії	Intel, Wal-Mart, Dell

Ще один підхід до загальної класифікації бізнес-моделей запропонували Дж. Ліндер і С. Кантрелл (Інститут стратегічних змін, Кембридж, Массачусетс. На теоретичному рівні всю сукупність бізнес-моделей вони пропонують розділити на три групи:

1) «неповні» бізнес-моделі, які характеризуються наявністю лише окремих елементів, таких як ланцюжок створення вартості, модель отримання доходу, організаційна структура тощо. Ці складові є важливою, але недостатньою умовою визнання того, що компанія має власну модель бізнесу;

2) операційні бізнес-моделі описують існуючу логіку створення доданої вартості та є реальними бізнес-моделями, орієнтованими на отримання прибутку підприємств;

3) прогнозні бізнес-моделі передбачають спосіб зміни існуючої моделі бізнесу компанії для забезпечення її ефективності у динамічному ринковому середовищі. Якщо операційні моделі створюють стратегічні ресурси, ключові компетенції, здібності та знання, то прогнозні бізнес-моделі розвивають і підсилюють їх.

Оскільки реально функціонуючими є лише операційні моделі, то Дж. Ліндер і С. Кантрелл пропонують саме їх класифікацію, що спирається на два критерії:

— ключова діяльність компанії, що забезпечує отримання прибутку;

— позиція бізнес-моделі у взаємозв'язку «ціна — додана вартість».

За цими критеріями визначено такі категорії операційних бізнес-моделей:

— *цінові моделі;*

— *моделі розподілу;*

— *моделі «зручної покупки»;*

— *посередницькі моделі;*

— *моделі «товар плюс»;*

— *трастові моделі;*

— *моделі, що ґрунтуються на до-  
свіді;*

— *інноваційні моделі.*

Дослідник А. Ю. Соолятте пропонує розглядати такі види бізнес-моделей:

❖ *відкрита бізнес-модель (The open business model);*

❖ *«передплатна» бізнес-модель (The subscription business model);*

❖ *бізнес-модель «леза і бритви» (приманки та гака) (The razor and blades business model (bait and hook));*

- ❖ бізнес-модель фінансових пірамід (The pyramid scheme business model);
- ❖ бізнес-модель багаторівневого маркетингу (The multi-level marketing business model);
- ❖ мережна бізнес-модель (The network effects business model);
- ❖ монополістична бізнес-модель (The monopolistic business model);
- ❖ бізнес-модель з включеним посередником (The cutting out the middleman model);
- ❖ аукціонна бізнес-модель (The auction business model);
- ❖ бізнес-модель он-лайн аукціонів (The online auction business model);
- ❖ бізнес-модель «bricks and clicks» (The bricks and clicks business model);
- ❖ бізнес-модель лояльності (The loyalty business models);
- ❖ колективна бізнес-модель (The Collective business models);
- ❖ бізнес-модель індустріалізації сервісів (The industrialization of services business model);
- ❖ бізнес-модель сервісу продуктів (The servitization of products business model);
- ❖ бізнес-модель низьковитратних авіап перевізників (The low-cost carrier business model);
- ❖ бізнес-модель он-лайн контенту (The online content business model);
- ❖ бізнес-модель преміального бізнесу (The premium business model);
- ❖ бізнес-модель прямого продажу (The direct sales model);
- ❖ бізнес-модель професійних відкритих ресурсів (The professional open-source model);
- ❖ бізнес-модель варіативного дистриб'юторства (Various distribution business models).

Враховуючи зростання ролі інтернет-комерції та поширення віртуальних підприємств, виникає необхідність виділити в окрему категорію та здійснити класифікацію електронних бізнес-моделей (*e-business models*).

Одним із перших класифікацію електронних бізнес-моделей запропонував П. Тіммерс:

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| — інтернет-магазин;        | — інтернет-інтегратори;     |
| — інтернет-аукціони;       | — інтернет-сервіс;          |
| — віртуальна спілка;       | — інформаційні посередники; |
| — колаборативна платформа; | — трастові моделі.          |

Найповнішу таксономію бізнес-моделей в інтернет-комерції запропонував М. Раппа. Він стверджує, що розвиток Інтернету може стати каталізатором появи нових форм бізнес-моделей. Водночас, на думку дослідника, в інтернет-комерції можуть із успіхом використовуватись традиційні, перевірені часом бізнес-моделі. Як приклад він наводить аукціони: ця найдревніша форма брокерства отримала сьогодні широке застосування в інтернет-комерції.

До основних категорій бізнес-моделей в Інтернеті М. Раппа відносить:

- брокерські бізнес-моделі (*brokerage*): модель ринкового обміну (*marketplace exchange*), модель купівлі-продажу (*buy/sell fulfillment*), модель збору запитів на купівлю (*demand collection system*), модель аукціонного посередництва (*auction broker*), модель посередника в транзакції (*transaction broker*), модель дистрибутора (*distributor*), модель пошукового агента (*search agent*), модель віртуального ринку (*virtual marketplace*);

- рекламні бізнес-моделі (*advertising*): модель порталу (*portal*) та інші рекламні моделі;

- бізнес-моделі інформаційного посередництва (*infomediary*): модель рекламних мереж (*advertising networks*), модель дослідження аудиторії (*audience measurement services*), модель стимулюючого маркетингу (*incentive marketing*), модель метапосередництва (*metamediary*);

- бізнес-моделі оптово-роздрібної торгівні (*merchant*): модель електронного продавця (*virtual merchant*), модель електронного каталогу (*catalog merchant*) та інші моделі підтримки продажу товарів через Інтернет;

- бізнес-модель прямого маркетингу (*manufacturer*): використання безпосередніми виробниками інтернет-форм організації взаємодії із покупцями (наприклад через корпоративні портали або модулі CRM);

- бізнес-моделі партнерських зв'язків (*affiliate*): модель банерного обміну (*banner exchange*), інші моделі оплати доступу до інформації в Інтернеті;

- бізнес-моделі співтовариств (*community*): модель відкритих джерел (*open source*), модель відкритого контенту (*open content*), соціальні мережі (*social networking services*);

- бізнес-моделі підписки (*subscription*): модель контент-сервісу (*content services*) та інші моделі передплати інформації.

### 1.3. СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Для глибшого розуміння сутності і ролі бізнес-моделі необхідно дослідити середовище її функціонування. Відсутність його чіткої характеристики призводить до підміни понять «бізнес-модель», «бізнес-стратегія» та «бізнес-процеси», хоча насправді це є самостійні економічні категорії, які відображають різні рівні стратегічної архітектури компанії (рис. 1.6).

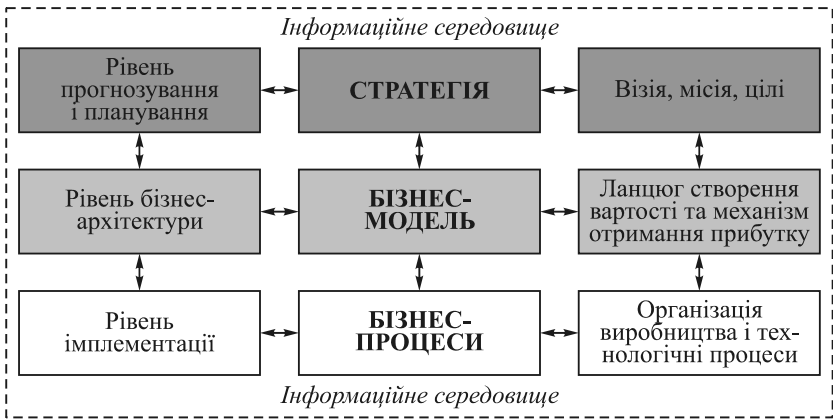


Рис. 1.6. Рівні стратегічної архітектури компанії

Стратегічна архітектура компанії відображена однаковими схематичними блоками, які відображають різні, але рівноцінні поверхи великого будинку. Кожен із рівнів стратегічної архітектури компанії не може функціонувати ізольовано один від одного. Їх взаємодія і взаємозв'язок відбувається за допомогою інформаційного середовища, яке впливає на сучасний бізнес через *інформаційно-комунікаційні технології*.

Отже, основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі компанії є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) (рис. 1.7).

*Стратегія і бізнес-модель.* Стратегія — це великий «кіт», на якому тримається бізнес компанії: чим кращу бізнес-модель обрала компанія, тим стійкішою та реалістичнішою є стратегія.



Рис. 1.7. Середовище функціонування бізнес-моделі

Тобто, бізнес-модель і стратегія є однаково важливими та мають ті самі цілі, але на різних бізнес-рівнях. У цьому контексті бізнес-модель є схемою перетворення стратегії в загальну «технологію» створення доданої вартості компанією (рис. 1.8). Будь-яка зміна елементів стратегії компанії повинна супроводжуватись зміною бізнес-моделі і навпаки. Бізнес-модель є динамічним механізмом, що забезпечує ефективне функціонування компанії у перспективі завдяки пропозиції унікальної споживчої цінності.



Рис. 1.8. Взаємозв'язок стратегії і бізнес-моделі компанії

*Система організації бізнесу і бізнес-модель.* Другим елементом середовища функціонування бізнес-моделі є організаційна складова бізнесу компанії (рис. 1.9).

- Структура
- Відділи
- Бізнес-одиниці
- Процеси
- Трудовий процес



- Втілення бізнес-моделі у відповідну структуру бізнесу та бізнес-процеси
- Оцінювання того, наскільки структура бізнесу, процеси та бізнес-модель відповідають один одному

Рис. 1.9. Взаємозв'язок системи організації бізнесу і бізнес-моделі

Розуміння інфраструктурної складової бізнес-моделі забезпечує оптимізацію функціонування компанії на ринку. Система організації бізнесу певної компанії є своєрідною «матеріальною» оболонкою бізнес-моделі. Ефективне функціонування бізнес-моделі компанії неможливе без формування гармонійної організаційної, процесної та технологічної складових. Більше того, глибоке розуміння необхідних інфраструктурних аспектів ефективного функціонування бізнес-моделі (організація виробництва, система логістики та канали збуту, види партнерських зв'язків із постачальниками та клієнтами тощо) дозволить оптимізувати існуючу систему бізнесу на засадах процесного управління.

*ІКТ і бізнес-модель.* Не менш важливим елементом середовища функціонування бізнес-моделі є ІКТ, тобто всі інформаційні й комунікаційні технології, які використовуються на підприємстві. Роль цього компонента суттєво посилюється із проникненням сучасних комп'ютерних технологій, інформаційних мереж, а також інтернет-комерції у бізнес-діяльність. Сюди включаються апаратне та програмне забезпечення, а також різноманітні інформаційні інструменти (веб-сайти, інформаційні системи управління тощо). Зв'язок між ІКТ і бізнес-моделлю є особливо відчутним, оскільки він є каталізатором створення інноваційних бізнес-моделей (рис. 1.10).

- Апаратне забезпечення
- Програмне забезпечення
- Системи



- Як можна покращити бізнес-модель через застосування ІКТ?
- Яких ІКТ потребує бізнес для успішного функціонування?

Рис. 1.10. ІКТ і бізнес-модель



Стратегія, система організації бізнесу та ІКТ є елементами внутрішнього середовища функціонування бізнес-моделі компанії. Крім нього, бізнес-модель підприємства постійно знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які можуть обумовити необхідність її трансформації.

*Технологічні зміни*. Поняття технології вже давно вийшло далеко за межі традиційної для нього виробничої сфери та все глибше пронизує інші елементи бізнес-простору. Тому важливим питанням, на яке постійно повинні шукати відповідь менеджери компанії, є те «як технологічні зміни можуть вплинути на спосіб функціонування нашого бізнесу, а, відповідно, і на нашу бізнес-модель?». Саме сучасні технологічні зміни є драйвером зниження витрат компаній, а через це — й джерелом підвищення ефективності її бізнес-моделі.

*Конкурентне середовище*. Вплив конкурентів у сучасному світі є, очевидно, постійно діючим чинником. Менеджерам компанії потрібно бути пильними: якщо бізнес-модель компанії є ефективною, конкуренти рано чи пізно робитимуть спробу її скопіювати. І разом з тим менеджери компанії повинні розуміти, що в будь-який час можуть з'явитись навіть маловідомі компанії з інноваційними бізнес-моделями, які швидко і на тривалий час зможуть завоювати бізнес-простір.

*Пріоритети клієнтів*. Вплив клієнтів є рушійною силою розвитку бізнес-моделі компанії. Постійне вивчення незадоволеного попиту і пріоритетів покупців є «дорожньою картою», що визначає траєкторію розвитку моделі бізнесу компанії в майбутньому.

*Соціально-культурне середовище*. Ефективне функціонування бізнес-моделі у будь-якому суспільстві неможливе без досягнення гармонії із його соціокультурними вимогами, цінностями і традиціями, а також особливостями корпоративної культури. Це має особливо важливе значення в умовах глобалізації: незважаючи на те, що зникають економічні кордони між державами, у бізнесу завжди залишається національна економічна ментальність.

*Правове поле господарювання*. Вплив правового поля на функціонування бізнес-моделі компанії повинен мати як прямий, так і зворотний характер. Пов'язано це з тим, що юридичний статус бізнес-моделей компаній не є досі визначеним. Оскільки в загальному економічному сенсі бізнес-модель компанії є способом або схемою здійснення компанією певного бізнесу, то очевидно, що прямий вплив правового поля проявляється у відповідності цього бізнесу вимогам чинного законодавства. Із появою нових

моделей бізнесу виникають все нові і нові способи організації та здійснення бізнес-діяльності, які потребують відповідного законодавчого закріплення, що стає можливим на основі зворотного зв'язку із правовою сферою. Це стосується передусім розвитку інтернет-комерції, функціонування віртуальних підприємств, а також безпеки бізнесу.

#### **1.4. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

---

Теоретичні дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, а також практичний досвід функціонування бізнесу дають змогу виділити чотири основні підходи до формування бізнес-моделі підприємства:

- ◆ гуманітарний;
- ◆ процесний (формальний);
- ◆ онтологічний;
- ◆ управлінський.

У найзагальнішому вигляді процес формування бізнес-моделі починається проектуванням і закінчується впровадженням (рис. 1.11). Впровадження бізнес-моделі втілює її в конкретні елементи: бізнес-структури (наприклад, відділи, бізнес-одиниці, людські ресурси), бізнес-процеси (наприклад, технологічні), інфраструктуру і системи (наприклад, будівлі, ІКТ). На цьому етапі бізнес-модель повинна бути профінансована із зовнішніх або внутрішніх джерел (наприклад, венчурний капітал, потік готівки).

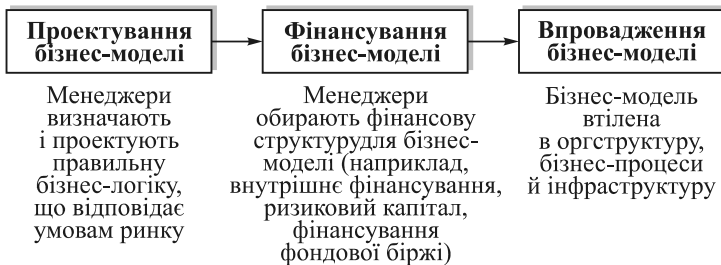


Рис. 1.11. Етапи формування бізнес-моделі

**Гуманітарний підхід.** Саме у працях представників гуманітарного підходу одним із перших з'явилось трактування суті, а також визначення елементів бізнес-моделі підприємства. У загальному бізнес-моделі підприємства визначається представниками гуманітарного підходу як спосіб функціонування компанії на основі поєднання ряду параметрів: стратегії, взаємозв'язків із постачальниками і споживачами, ланцюжка створення вартості, організаційної структури, здатностей, компетенцій і ресурсів компанії.

Одним із засновників гуманітарного підходу у бізнес-моделюванні можна вважати А. Сливоцького, який виділив бізнес-моделі як об'єкт стратегічного аналізу. Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким наведено на рис. 1.12. За такою ж схемою дослідник пропонує здійснювати характеристики власної моделі бізнесу та компаній-конкурентів. У своїх припущеннях дослідник спирався на досвід функціонування бізнес-моделей відомих західних компаній (IBM, Starbucks, Southwest Airlines та ін.). Автор визначає п'ять базових елементів бізнес-моделі, кожен із яких складається із окремих компонентів. Для характеристики компонентів окреслено коло питань, на які має дати відповідь керівництво компанії.

Наступним представником гуманітарного підходу у бізнес-моделюванні є Г. Хамел, який ідентифікує чотири головні складові бізнес-моделі (рис. 1.13):

- взаємодія з клієнтами (характеризує способи взаємозв'язку і співпраці компанії з покупцями);
- загальна стратегія (місія, характеристика ринку і продукту, конкурентні переваги тощо);
- стратегічні ресурси (стратегічні активи, бізнес-процеси і компетенції компанії);
- ланцюжок створення цінності (взаємодія з постачальниками, партнерами, клієнтами тощо).

Основний наголос у визначенні елементів бізнес-моделі за Г. Хамелом зроблено на їх унікальність, взаємозв'язок і підсилювальну дію як важливі драйвери формування прибутку та реалізації стратегії компанії.

Розвитком гуманітарного підходу є запропонований В. Котельниковим механізм формування бізнес-моделі, що дістав назву «6+1 компонент». Ключовим («плюс першим») компонентом моделі бізнесу, на думку автора, є інновація, а основним завданням бізнес-моделі є перетворення інновації в економічну цінність для компанії, покупців, акціонерів і партнерів. Схематично елемент-

ний склад бізнес-моделі компанії за В. Котельниковим зображено на рис. 1.14.

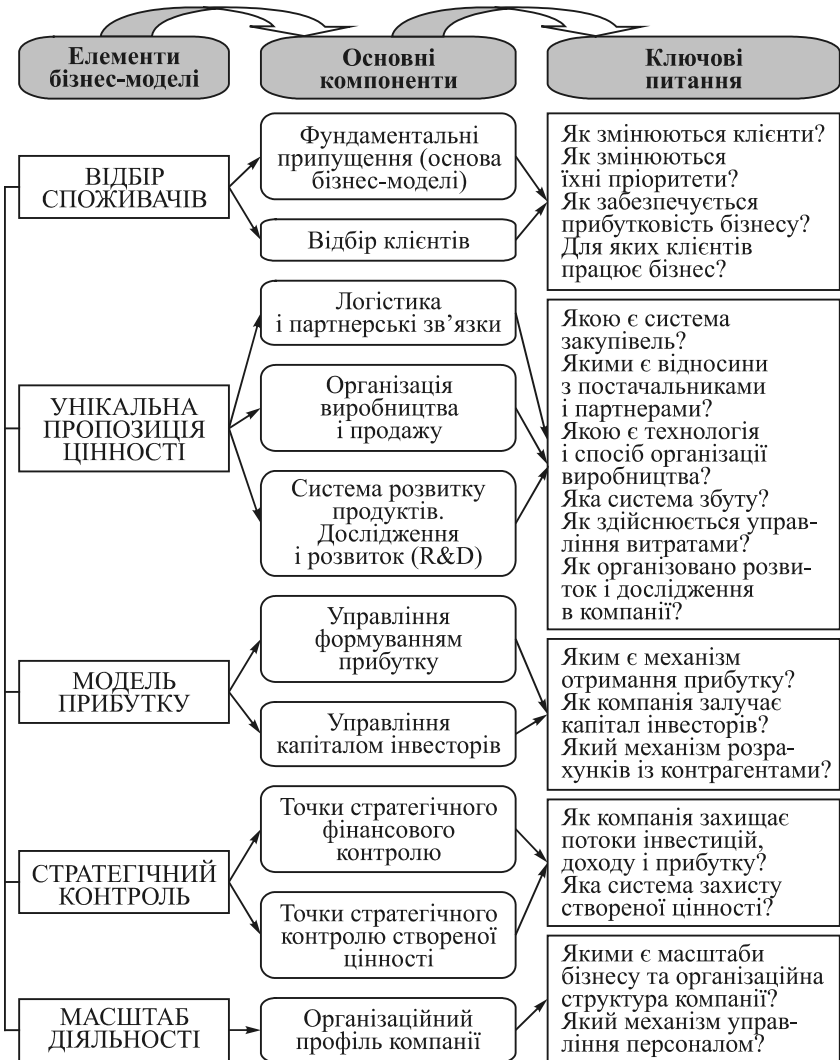


Рис. 1.12. Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким



Рис. 1.13. Елементи бізнес-моделі за Г. Хамелом

До складових бізнес-моделі компанії, на думку автора, належать:

— пропозиція споживчої цінності — це спосіб задоволення потреб покупців на основі вивчення їх потреб, системи прийняття рішень про покупку, а також встановлення справедливої ціни;

— сегмент ринку — це цільова група клієнтів, для якої розроблена інновація, що є основою бізнес-моделі. При цьому орієнтація бізнес-моделі на інші сегменти ринку може ширше розкривати потенціал інновації;

— структура ланцюжка створення вартості — характеризує місце, роль і спосіб створення компанією доданої вартості. Цей елемент також включає дослідження відносин із конкурентами і партнерами з метою визначення способу забезпечення вищої цінності покупцям;

— модель одержання доходів і прибутку — описує механізм отримання компанією доходу, визначає структуру собівартості і потенціал отримання прибутку;

— конкурентні стратегії — це довгостроковий план створення компанією стійких конкурентних переваг і шляхи їх використання для зміцнення конкурентної позиції на ринку;

— стратегії зростання — це довгострокові плани розвитку і зростання бізнесу.

Основними рушійними силами появи нових бізнес-моделей В. Котельніков вважає:

1) бізнес-середовище: зростання динаміки навколишнього бізнес-середовища та зникнення меж (відмінностей) між окремими галузями. Це створює можливість копіювання бізнес-моделей компаніями з інших галузей;

2) конкуренцію: основною конкурентною перевагою є знання та корпоративні здібності (компетенції);

3) створення цінності: потенціал створення цінності у багатьох видах бізнесу тяжіє до діяльності, пов'язаної зі знаннями, інтелектуальним капіталом, системними інноваціями;

4) нові форми бізнес-кооперації: віртуальна інтеграція, партнерство, стратегічні альянси, аутсорсинг, франчайзинг тощо.



Рис. 1.14. Механізм формування бізнес-моделі «6+1 компонент» за В. Котельниковим

Наскільки деталізованим не був би перелік елементів, важливе значення має «практична життєздатність» механізму формування бізнес-моделі. Саме цьому критерію відповідає підхід до формування бізнес-моделі підприємства дослідницько-консультаційної компанії «Альт» (Росія) (рис. 1.15).

*Цілі та розмір компанії.* Цілі власників бізнесу є одним із основних компонентів бізнес-моделі підприємства. Це пояснюється тим, що загальні цілі формування бізнес-моделі повинні кореспондувати зі стратегією розвитку підприємства та відповідати визначеній місії. Саме на цьому етапі формується бачення інвесторів чи власників розвитку своєї компанії через три, п'ять або десять років.

Розмір компанії — це збірна характеристика, що дозволяє створити уявлення про масштаби її бізнесу. Маючи інформацію про обсяги продаж, чисельність персоналу і ринкову частку можна зробити висновки про певний «економічний простір», який

займає бізнес, а, відповідно, оцінити його ризикованість, можливу динаміку розвитку та ефективність функціонування. Зростання масштабів бізнесу потрібно розглядати як індикатор високої ділової ефективності та активності менеджерів.

*Система управління.* Відповідь на запитання: якою є система управління підприємством? яким є розподіл повноважень і відповідальності? який механізм прийняття і реалізації управлінських рішень? — дозволяє визначити організаційну складову бізнес-моделі компанії. Особливої уваги потребує врахування корпоративної культури підприємства.

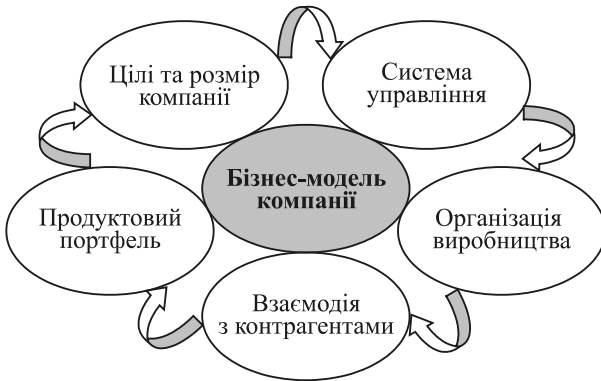


Рис. 1.15. Основні елементи бізнес-моделі компанії (згідно з підходом дослідницько-консультаційної компанії «Альт»)

*Організація виробництва.* Це внутрішнє середовище бізнес-моделі компанії, що описує особливості системи бізнес-процесів, характеризує можливі способи та визначає економічну доцільність використання виробничої кооперації (наприклад, аутсорсингу) у процесі виробництва продукції, тобто відображає внутрішній механізм функціонування бізнесу. Як зазначають фахівці компанії «Альт», підприємство може всю продукцію виробляти самостійно, а може тільки додавати до неї свою торгову марку, за умови здійснення виробництва іншими компаніями. Також існує альтернатива бути постачальником комплектуючих деталей для кінцевої продукції, тобто аутсорсером для великих виробничих підприємств. Для кожного із цих варіантів характерною буде особлива модель бізнесу.

*Спосіб взаємодії з контрагентами.* Відносини із контрагентами є зовнішньою формою бізнес-моделі компанії, що складає

уяву про сприйняття її постачальниками, партнерами, інвесторами, персоналом, покупцями та іншими заінтересованими сторонами. За допомогою цього елемента описується система логістики, дистриб'юторства, принципи закупівель та інших партнерських стосунків.

*Продуктовий портфель.* Продуктовий портфель характеризує ринковий профіль компанії, чітко визначаючи, що виробляє компанія і кому вона це реалізує. У процесі формування продуктового портфеля окреслюється цільова аудиторія покупців, обгрунтовується стратегія поведінки компанії на ринку.

Проблемою застосування вище наведеної технології формування бізнес-моделі може бути її непридатність для аналізу диверсифікованого бізнесу. Усунути ці недоліки дозволяє розроблена М. Скоттом схема формування бізнес-моделі великої компанії. Ця бізнес-модель побудована не за функціональною ознакою, а на базі кількох релевантних сегментів-бізнесу, які існують порівняно незалежно. Відповідно до такої моделі додаткова ринкова вартість для акціонерів утворюється у вигляді вираженого фінансового результату від виконання місії, підтримання корпоративної культури і системи цінностей (рис. 1.16).

Підсумовуючи вищезазначене, можна визначити *переваги* гуманітарного підходу до формування бізнес-моделі:

- подання елементного складу бізнес-моделі компанії має «зручний інтерфейс» і супроводжується вербальним поясненням, що робить його зрозумілим для керівництва компанії та інших заінтересованих сторін;
- відсутність жорстко прописаної структури елементів і взаємозв'язку між ними забезпечує гнучкість кожної із методик гуманітарного підходу;
- кореспондування із складовими загальної стратегії компанії підтверджує значення і посилює роль бізнес-моделі як ефективного інструмента її реалізації на практиці.

До *недоліків* гуманітарного підходу потрібно віднести такі:

- відсутність єдиної методології, що зумовлює невизначеність остаточного результату;
- надмірна деталізація елементного складу та відсутність логічного взаємозв'язку ускладнює сприйняття бізнес-моделі як єдиного об'єкта;
- використання в окремих частинах принципу «питання—відповідь» як характеристики елементів бізнес-моделі не створює фундаментальної основи для розроблення механізму її формування.



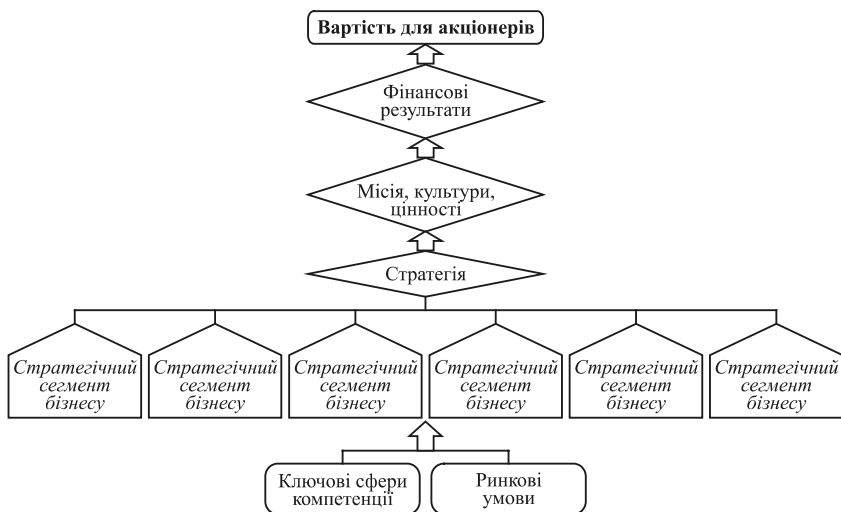


Рис. 1.16. Бізнес-модель за методикою Марка Скотта

**Процесний (формальний) підхід.** В останні роки поняття бізнес-модель найчастіше використовують у контексті дослідження таких управлінських підходів як інжиніринг і реінжиніринг бізнесу та трактують як сукупність організованих у певний спосіб бізнес-процесів. Процес бізнес-моделювання в цьому контексті визначають як технологію формального описання діяльності компанії через систему її бізнес-процесів. Отже, процесний (формальний) підхід до побудови бізнес-моделі компанії базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів (BPR — Business Process Reengineering), сутність якої полягає в описі бізнес-моделі як сукупності взаємозалежних процесів, що утворюють певну ієрархію. Для цього використовуються відповідні методології та стандарти моделювання бізнес-процесів (IDEF, ARIS та інші).

Цей підхід ґрунтується на врахуванні сутності бізнес-процесів як послідовних видів діяльності (операцій, функцій), що узгоджені в часі і просторі, виконуються різними підрозділами підприємства, мають вхідний ресурс, регламент виконання і спрямовані на створення продукту або послуги (вихідного результату), що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. В загальному вигляді структуру бізнес-моделі компанії за процесним підходом можна зобразити у вигляді трьох основних складових (рис. 1.17).

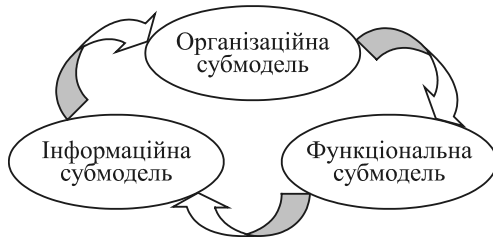


Рис. 1.17. Структура бізнес-моделі за процесним підходом

Елементи бізнес-моделі за процесним підходом можна характеризувати так:

- організаційна модель — це формалізована інтерпретація структури підприємства як сукупності бізнес-одиниць (підрозділів), що містить регламент повноважень, функції і роль персоналу підприємства;
- функціональна модель — це комплексне відображення системи бізнес-процесів підприємства (операції з покупцями, постачальниками, логістика, виробництво, облік, управління фінансами, управління персоналом, управління інфраструктурою бізнесу, управління проектами тощо);
- інформаційна модель — схема інформаційних потоків підприємства (базується на функціональній моделі). Її формування передбачає ідентифікацію корпоративної інформації, створення системи інформаційних потоків і визначення каналів комунікації в компанії. Виходячи із наведеної структури бізнес-моделі компанії, узагальнену схему бізнес-моделювання в рамках процесного (формального) підходу подано на рис. 1.18 (автор — Горелик С. Л.).

На початковому етапі формування бізнес-моделі на основі місії підприємства формуються корпоративні цілі й різні види стратегій. Наступним кроком є уточнення стратегічних позицій підприємства, що відбувається через ресурсне обґрунтування стратегій.

Важливим аспектом є характеристика призначення підприємства щодо задоволення соціально значущих потреб ринку, що дозволяє сформувати бізнес-потенціал підприємства — набір видів комерційної діяльності, спрямовану на задоволення потреб клієнтів. При цьому одночасно обґрунтовується форма партнерських зв'язків для забезпечення якісного обслуговування клієнтів на всіх етапах життєвого циклу продукту (послуги).

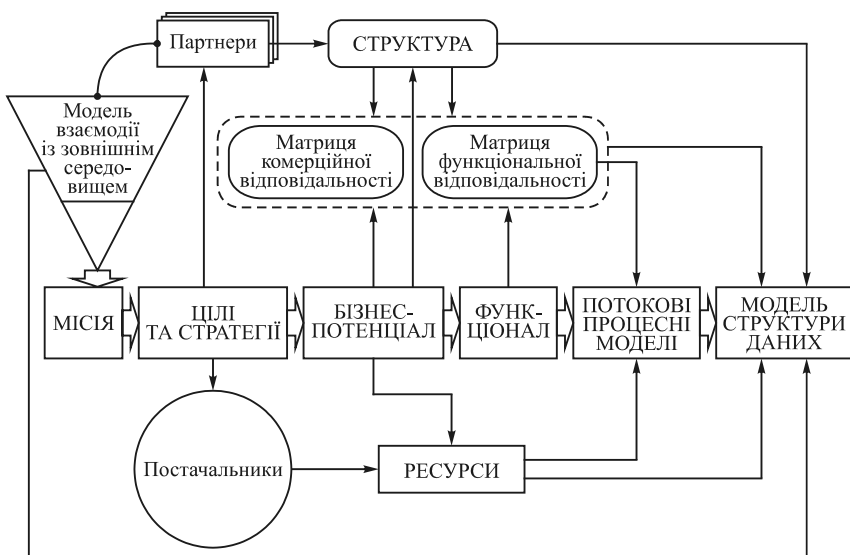


Рис. 1.18. Узагальнена схема бізнес-моделювання за процесним (формальним) підходом

Бізнес-потенціал, у свою чергу, з урахуванням обраних цілей і стратегій визначає функціонал підприємства — перелік бізнес-функцій, компетенцій і завдань менеджерів, необхідних для здійснення обраних видів комерційної діяльності. Крім того, визначаються необхідні для цього ресурси (матеріальні, нематеріальні, фінансові, людські) і формується структура підприємства.

Наступним етапом є визначення зон (сфер) відповідальності менеджерів у процесі функціонування бізнес-моделі компанії. Так, у матриці комерційної відповідальності закріплюється відповідальність структурних підрозділів за одержання доходу від комерційної діяльності. Її подальша деталізація через виділення центрів фінансової відповідальності забезпечує формування фінансової моделі підприємства. Результатом її імплементації є створення системи бюджетного управління з використанням фінансової мотивації персоналу.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут тощо), а також функцій менеджерів, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль у сфері маркетингу, фінансів, управління персоналом тощо).

Опис бізнес-потенціалу, функціонала й відповідних матриць відповідальності є статичним описом підприємства. На цьому етапі процесного бізнес-моделювання формується загальнови-знаний ряд основних внутрішньофірмових регламентів: базове «Положення про організаційно-функціональну структуру підприємства», пакет Положень про окремі види діяльності (фінансової, маркетингової тощо), пакет Положень про структурні підрозділи (цехи, відділи, сектори, групи тощо).

Подальша деталізація бізнес-моделі відбувається на етапі динамічного опису підприємства на рівні процесних потокових моделей. Ці моделі описують процес руху в часі матеріальних та інформаційних потоків підприємства. При цьому спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) — технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях.

Завершується процесне бізнес-моделювання розробленням моделі структур даних, що визначає перелік і формати системи довідників, документів і звітів, супровідні процеси на підприємстві, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища.

Таким чином, *перевагами* формального (процесного) підходу є:

- логічний опис діяльності компанії, що підвищує рівень сприйняття та розуміння функціонування її бізнес-моделі;
- формалізований перелік видів бізнес-процесів;
- наявність розробленого апарата опису процесів (IDEF, ARIS);
- широкий вибір інструментарію бізнес-моделювання;
- подання у процесному вигляді ряду напрямів діяльності підприємства для кращого їх розуміння.

*До недоліків* формального підходу відносять:

- складність опису процесів, що мають довгостроковий характер (описують реалізацію стратегії);
- потребу залучення консультантів і менеджерів із знаннями технології процесного управління;
- необхідність здійснення витрат на консультаційні роботи за реалізації процесного підходу до формування бізнес-моделі.

**Онтологічний підхід.** Онтологія (з грецької *ontos* — дійсне) — це спроба цілісної структурної специфікації та формалізації певної предметної сфери за допомогою визначеної концептуальної схеми. Онтологічний підхід у бізнес-моделюванні походить із процесного підходу та тісно пов'язаний із розробленням та впровадженням комплексних автоматизованих корпоративних систем управління, а також появою нової сфери менеджменту — управління знаннями (*Knowledge Management*). Перетворення компетен-

цій і здібностей компанії у джерело формування довгострокових конкурентних переваг потребує використання сучасних технологій для виявлення, створення, поширення, обробки, збереження та використання корпоративних знань. Онтологічний підхід широко використовується у формуванні бізнес-моделей в інтернет-комерції, а саме для:

- підтримки автоматизованого обміну даними між покупцями і продавцями в електронній торгівлі;
- вертикальної інтеграції ринків;
- реалізації механізму пошуку в Інтернеті (вибір інтернет-сторінок із синтаксично різними, але семантично однаковими словами).

Важливість онтологічного підходу в бізнес-моделюванні в контексті управління знаннями обумовлюється також тим, що знання, які не є описаними, складно відтворити. Тому такі знання швидко втрачають актуальність і стають застарілими. Натомість, знання, яке формально описане, можна розповсюджувати, відтворювати і як результат — генерувати нове знання.

Досить змістовно онтологічний підхід до бізнес-моделювання розкрито у працях А. Остервальдера [12]. Щоб описати бізнес-модель компанії на основі онтологічного підходу, автор ідентифікував чотири головні аспекти, що її характеризують:

- продукт — характеризує ринок, на якому функціонує компанія, а також рівень цінності, який вона пропонує;
- інтерфейс споживача — визначає, хто є цільовими клієнтами компанії, як задовольняється їхній попит, і як це сприяє зміцненню стосунків із ними;
- управління інфраструктурою — описує, наскільки ефективно компанія розв'язує інфраструктурні або внутрішні проблеми, з ким співпрацює, в яких альянсах бере участь;
- фінансовий аспект — відображає модель генерування доходу, структуру витрат і фінансову стабільність бізнес-моделі.

Ці базові аспекти бізнес-моделі деталізовані у дев'яти взаємозалежних стандартних блоках (елементах) бізнес-моделі (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**СКЛАД БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ ЗА А. ОСТЕРВАЛЬДЕРОМ**

Сфера	Елемент	Коротка характеристика
Продукт	пропозиція цінності	характеризує продукти і послуги компанії, які мають цінність для клієнта (споживача)

Сфера	Елемент	Коротка характеристика
Інтерфейс клієнта	цільовий клієнт	сегмент клієнтів, яким компанія хоче запропонувати цінність
	канал розподілу	спосіб контакту зі споживачем
	взаємозв'язки зі споживачами	вид зв'язку, який компанія встановлює із клієнтом
Управління інфраструктурою	конфігурація цінності	описує дії та ресурси, які необхідні для створення цінності для клієнтів
	ключові здібності	здатність виконувати повторювані дії, які є необхідними, для створення цінності для клієнтів
	партнерства	добровільно ініційовані спільні угоди з іншими суб'єктами на ринку для створення вищої цінності для клієнтів
Фінансовий аспект	структура витрат	структура капіталу, що залучений у бізнес-модель
	модель створення доходу	механізм, завдяки якому компанія генерує прибуток через сукупність всіх потоків доходу

Графічну інтерпретацію онтологічного підходу до формування бізнес-моделі за А. Остервальдером наведено на рис. 1.19.



Рис. 1.19. Онтологія бізнес-моделі за А. Остервальдером

Описуючи онтологію бізнес-моделі компанії, автор пропонує чітку формалізацію (маркування) її елементів і взаємозв'язків між ними за допомогою засобів комп'ютерного програмування. Зокрема, для цього використовуються такі спеціальні мови описання, як BM<sup>2</sup>L (Business Model Modelling Language) та XML.

До основних *переваг* онтологічного підходу до формування бізнес-моделі можна віднести:

- ◆ системність — онтологія уможливило цілісний погляд на процес бізнес-моделювання;

- ◆ однозначність — бізнес-модель подається в єдиному стандарті, що краще сприймається та відтворюється.

*Недоліками* онтологічного підходу є:

- ◆ недостатність у менеджерів спеціальних знань принципів і методології онтологічного підходу;

- ◆ переважаюча орієнтація на впровадження в компанії методів інформаційного, а не стратегічного менеджменту;

- ◆ складність сприйняття цього підходу персоналом компанії.

**Управлінський підхід.** Управлінський підхід передбачає розроблення механізму формування бізнес-моделі компанії на основі синтезу та модифікації базових положень гуманітарного і процесного підходів у контексті забезпечення комплексного управління компанією в сучасних умовах. Модифікована технологія формування бізнес-моделі компанії є спробою подання її як стратегічного об'єкта аналізу в сучасному динамічному багатовимірному ринковому просторі.

Модифіковану технологію формування бізнес-моделі компанії, що втілює ідею комплексного управлінського підходу, схематично зображено на рис. 1.20.

Результатом реалізації модифікованої технології бізнес-моделювання повинна стати така модель бізнесу підприємства, що забезпечує 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 в різних компаніях, що й визначатиме їх унікальність і забезпечуватиме довготривалу невідтворюваність. Щоб постійно володіти відмінною рисою, компанія повинна оцінювати діючу бізнес-модель і трансформувати її у разі зміни зовнішніх умов функціонування чи внутрішніх параметрів окремих елементів.



Рис. 1.20. Модифікована технологія формування бізнес-моделі компанії

*Перевагами* управлінського підходу до формування бізнес-моделі компанії є:

- комплексність та унікальність;
- перспективність і довготривала невідтворюваність;



— пріоритетність соціальних параметрів (врахування майбутніх потреб споживачів за тривалий проміжок часу);

— спрямованість на високий рівень реалізації стратегічних можливостей та ділової активності.

До *недоліків* управлінського підходу до формування бізнес-моделі компанії можна віднести:

— високу чутливість до змін зовнішнього середовища функціонування;

— необхідність трансформації моделі при зміні внутрішніх параметрів будь-якої складової.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Виділяються три основні етапи розвитку концепції формування бізнес-моделей підприємств. Бізнес-модель компанії — це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання в бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів із метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання результативних показників.

Основні завдання бізнес-моделі компанії — перетворити внутрішні «входи» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» — економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії.

Виокремлюються такі функції бізнес-моделі: стратегічні, операційні, фінансові.

Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі компанії є стратегії, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології. Виділяються чотири основні підходи до формування бізнес-моделі підприємства: гуманітарний, процесний, онтологічний та управлінський. Кожний підхід має специфіку щодо визначення складових механізму формування бізнес-моделі. Обґрунтовуються переваги кожного з підходів і доцільність їх використання.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- *бізнес-модель;*
- *функції бізнес-моделі;*
- *таксономія бізнес-моделей;*
- *середовище функціонування бізнес-моделей;*
- *формування бізнес-моделі;*
- *гуманітарний підхід;*
- *процесний підхід;*
- *онтологічний підхід;*
- *управлінський підхід;*
- *елементи бізнес-моделі*

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Визначення та функції бізнес-моделі компанії.
2. Сутність та етапи еволюції концепції формування бізнес-моделі компанії.
3. Критерії та ознаки класифікації бізнес-моделей.
4. Види бізнес-моделей.
5. Середовище функціонування бізнес-моделі та його основні елементи.
6. Взаємозв'язок стратегії, організації бізнесу, інформаційних і комунікаційних технологій з бізнес-моделями.
7. Основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.
8. Гуманітарний підхід до формування бізнес-моделі компанії: сутність і вихідні параметри.
9. Основний зміст процесного (формального) підходу до формування бізнес-моделі компанії.
10. Особливості онтологічного підходу до формування бізнес-моделі компанії.
11. Модифікована технологія формування бізнес-моделі компанії за управлінським підходом.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Поміркуйте, які напрями сучасних досліджень у сфері бізнес-моделювання найбільш цікавлять вас у плані наукової роботи.

2. Підготуйте реферат на тему: «Мій погляд на визначення сутності бізнес-моделі та її різновиди».

3. Згрупуйте за напрямками досліджень найбільш актуальні і популярні думки щодо середовища функціонування бізнес-моделі компанії.

## **ЛІТЕРАТУРА**

### **ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Котельников В.* Новые бизнес-модели для новой экономики // Сайт в Інтернеті: [http://www.cecsi.ru/coach/business\\_model\\_new.html](http://www.cecsi.ru/coach/business_model_new.html)

2. *Портер М.* Конкуренция: уч. пособ.; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000.—495 с.

3. *Сироткин Д.* Выработка эффективной бизнес-модели для компании // Большая экономическая библиотека. // Сайт в Інтернеті: <http://www.economics.com.ua/lib/detail.php?cat=2&rub=8&id=953>.

4. *Сливотски А.* Маркетинг со скоростью мысли / Д. Моррисон, А. Сливотски. — М.: Эксмо, 2003. — 448 с.

5. *Сливоцький А.* Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. — К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. — 296 с.

6. *Томпсон-мол. А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон-мол; пер. с англ. — [12-е издание]. — М.: Вильямс, 2005. — 928 с.

7. *Чан Ким.* Стратегия голубого океана / Чан Ким, Рене Моборн. — М.: Гиппо, 2010. — 272 с.

8. *Чесбро Г.* Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Чесбро Г.; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М.: Поколение, 2008. — 352 с.

9. *Шелухин И.* Ефективні моделі бізнесу // Компаньон. Стратегии — 2002. — № 7. — С. 15—18.

10. *Шингарев П.* Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие. // Сайт в Інтернеті: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>

11. *Hamel, G.* Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

12. *Osterwalder A., Pigneur Y.* Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology. Strategic Management Society (SMS), Baltimore, USA, 2003.

13. *Rappa M.* Business Models On The Web // Сайт в Інтернеті: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

14. *Tapscott, D., Ticoll D., et al.* Digital Capital — Harnessing the Power of Business Webs. — Boston: Harvard Business School Press, 2000.

## ПРІОРИТЕТИ СПОЖИВАЧІВ ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

*2.1. Економічне трактування поняття «пріоритети споживачів».*

*2.2. Особливості формування пріоритетів споживачів.*

*2.3. Імплементация «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-модель компанії.*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття  
Питання для перевірки знань  
Завдання для індивідуальної роботи  
Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріали цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- сутність поняття «пріоритети споживачів»;
- процеси трансформації ланцюжка створення цінності;
- особливості формування пріоритетів споживачів;
- характеристику впливу пріоритетів споживачів на зміну попиту;
- трактування «каскаду» пріоритетів споживачів;
- основні функції відділу досліджень і розробок щодо формування «каскаду» пріоритетів споживачів,

---

### **а також УМІТИ:**

- виявляти особливості процесу формування пріоритетів споживачів;
- аналізувати структуру споживчої цінності продукту чи послуг;
- формувати «каскад» пріоритетів споживачів;
- розробляти основні функції відділу досліджень і розробок для побудови «каскаду» пріоритетів на перспективу.

*Мати сміливість знати*

*Горацій*

---

### **2.1. ЕКОНОМІЧНЕ ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПРІОРИТЕТИ СПОЖИВАЧІВ»**

---

Сучасний бізнес функціонує у високодинамічному середовищі, яке характеризується руйнуванням застарілих стереотипів і появою нових управлінських ідей. Формування глобальних конкурентних ринків і доступ до інформації зумовили те, що в

центрі ацени бізнесу опинився споживач. Тому успіх компанії сьогодні залежить від того, чи орієнтована її модель бізнесу на споживача, чи досліджуються компанією його пріоритети та як вони втілюються у створеній цінності продукту чи послуги. Отже, дослідження пріоритетів споживачів є найважливішою складовою технології формування бізнес-моделі підприємства.

Вперше проблема вивчення пріоритетів споживачів як базового елемента бізнес-моделі компанії була обґрунтована у працях А. Сливоцького [3]. Однак, розгорнутого економічного трактування цього поняття автор не наводить. Що ж являють собою пріоритети споживачів і в чому проявляється об'єктивна необхідність і вагомість їх дослідження компанією?

Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринку передбачає здійснення маркетингової діяльності, одним із аспектів якої є, зокрема, вивчення попиту споживачів. Існуючий на ринку попит вважається традиційним орієнтиром для компанії та вказує, скільки і якого продукту чи послуги готові придбати покупці. В класичному тлумаченні попит споживачів трактується як певна кількість окремих товарів чи послуг, яку вони готові купити за визначеного рівня цін. Отже, за критерієм часу, попит — це обсяг незадоволених потреб споживачів у певний відносний короткий період. Інакше кажучи, це те, що споживачі прагнуть отримати сьогодні. Крім цього, попит характеризує потребу споживачів у продукті чи послугі із відомим їх рівнем цінності.

Пріоритети споживачів — це нове поняття, яке, на противагу попиту, має інші ознаки (рис. 2.1). У вузькому розумінні пріоритети споживачів характеризують, яким товарам чи послугам залежно від певних обставин, вони надають перевагу. У цьому розумінні пріоритети споживачів відповідають на запитання «який товар або послугу обрав би споживач за інших умов»? Таке визначення суті споживчих пріоритетів передбачає, що на ринку вже існують альтернативні товари чи послуги, однак через певні обставини (низька купівельна спроможність, обмежена пропозиція тощо) споживач не може їх у цей час придбати.

У контексті формування бізнес-моделі компанії потрібно вести мову про пріоритети споживачів у ширшому розумінні цього поняття. А саме, про певний рівень потреб, які в цей період часу не можуть бути задоволені, оскільки на ринку ще немає пропозиції товарів чи послуг із відповідними характеристиками або функціями. Тобто, це підсвідоме відчуття споживачем неповної задоволеності своїх вимог, що можна охарактеризувати запитанням «яку додаткову або нову цінність хотів би споживач отримати в перспективі?»

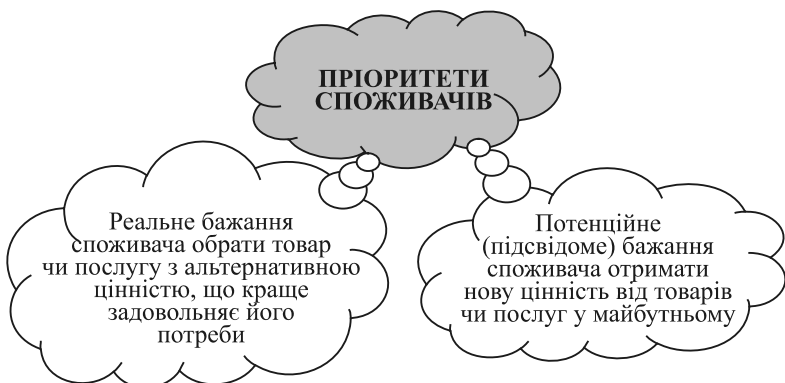


Рис. 2.1. Характеристика пріоритетів споживачів

Показово продемонструвати співвідношення понять «попит» і «пріоритети споживачів» можна на прикладі айсберга (рис. 2.2).

Отже, попит — це лише верхівка айсберга, а справжній потенціал незадоволених потреб споживачів компанії прихований у майбутніх їх пріоритетах. Тому, орієнтація компанії на дослідження та втілення пріоритетів споживачів у продуктах і послугах є основою ціннісно орієнтованого підходу, який передбачає аналіз бізнес-процесів з позиції оптимізації ключового з них — створення вищого рівня споживчої цінності.

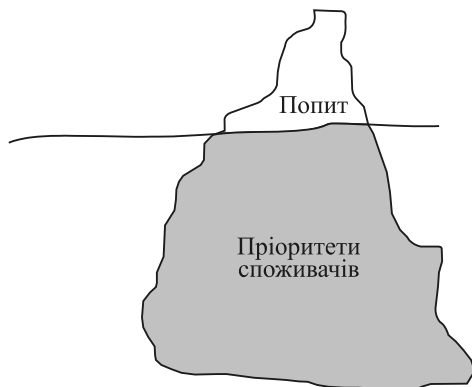


Рис. 2.2. Співвідношення понять «попит» і «пріоритети споживачів»

Важливим критерієм задоволення пріоритетів споживачів є наявність у продукту чи послуги певної споживчої цінності — такої їх характеристики, яка забезпечує споживачу певний рівень добробуту у процесі задоволення його потреб. Споживча цінність

— це співвідношення між перевагами, які споживач отримує в результаті придбання та використання товару, та витратами на його придбання.

В іншому випадку продукти чи послуги мають лише найпростішу характеристику корисності. Для набуття цінності необхідно, щоб корисність продукту чи послуги поєднувалась із такою характеристикою як рідкісність, унікальність.

У процесі дослідження споживчої цінності необхідно виділяти кілька її видів:

— *базова цінність* — споживча цінність, закладена в продукцію на етапі проектування. Вона характеризується експлуатаційними показниками якості, до яких відносяться показники призначення (функціональні), надійності (безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність, збереженість), технічної естетики (цілісність композиції, досконалість товарного вигляду), екологічності, безпеки і транспортабельності тощо;

— *постійна цінність* — додаткова споживча цінність, яка діє протягом усього життєвого циклу продукції, але має до базових цінностей не пряме, а опосередковане відношення;

— *тимчасова споживча цінність* — додаткова цінність, що має пряме відношення до вигляду і якості продукції, але проявляється тимчасово, іноді сезонно, зазвичай менше життєвого циклу товару: новизна, мода, престиж;

— *супутня цінність* — додаткова споживча цінність, непов'язана із продукцією безпосередньо, але вона полегшує або ускладнює умови її придбання чи експлуатації;

— *привнесена цінність* — це, як правило, цінність інформаційного характеру: реклама, виставки, конкурси;

— *універсальна цінність* — це ринкова вартість продукції або її ціна. Ціна — головна цінність, яка, як дзеркало, адекватна споживчим властивостями, але з певною похибкою, зумовленою стохастичним характером залежності ціни та якості.

Виходячи із переліку основних видів цінності її структура в конкретному виді продукту чи послуги включає:

- матеріальні характеристики;
- нематеріальні характеристики;
- наявність ексклюзивних характеристик;
- рівень кастомізації продукту чи послуги.

Загальна економічна формула визначення споживчої цінності має такий вигляд:

$$\text{Споживча цінність} = \text{Загальна цінність} \\ \text{для споживача} / \text{Сукупні витрати споживача.}$$

Споживча цінність проявляється на кількох рівнях:

— *споживчий функціонал* — це обов'язкові для здійснення покупки параметри продукту чи послуги;

— *додаткові характеристики* продукту чи послуги, які проявляються на етапі купівлі-продажу (зручність покупки, стосунки з клієнтом тощо);

— *рівень сприйняття* — вимоги до іміджу, популярності компанії або бренду продукту чи послуги.

Залежно від зміни структури споживчої цінності може змінюватись структура собівартості та ціна продукту чи послуги. Як результат з'являється новий ланцюжок створення прибутку від нової структури цінності продукту чи послуги, тобто змінюється модель бізнесу. Цю тенденцію можна простежити на прикладі компанії Adidas (рис. 2.3).

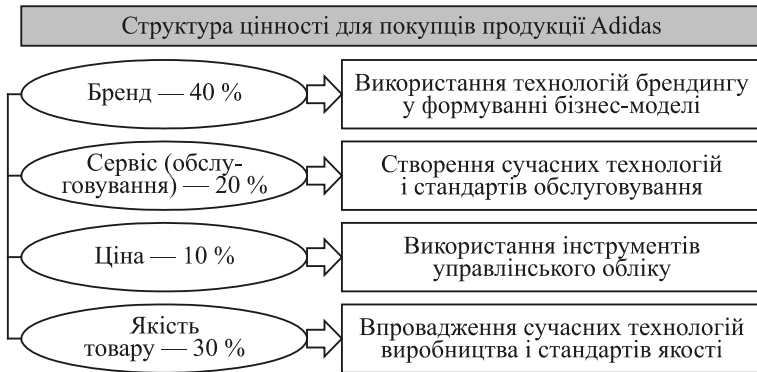


Рис. 2.3. Структура цінності продукції компанії Adidas

Зростання значущості споживчої цінності для задоволення пріоритетів споживачів обумовило появу нового маркетингового трактування продукту — концепції «комплексного рішення» (рис. 2.4).

Концепція «комплексного рішення» включає в себе товар, сервіс, бренд, фінансові характеристики, технологію і культуру споживання. Інакше кажучи, компанії повинні не тільки пропонувати споживачам товар, а й вчити їх правильно його використовувати, а за бажання — самостійно його виробляти (наприклад, продаж компанією ІТ-технологій іншим суб'єктам бізнесу).



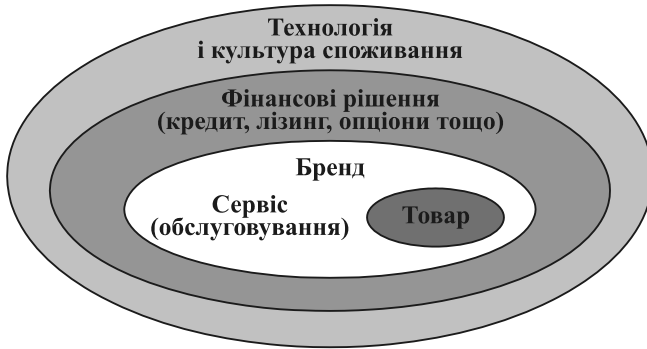


Рис. 2.4. Сучасна маркетингова концепція «комплексного рішення»

Таким чином, цінність будь-якого продукту чи послуги — це можливість задовольнити пріоритети споживачів. Здатність компанії створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів, є головною характеристикою її бізнес-моделі. Якщо ця цінність вже сьогодні втілена у продуктах чи послугах підприємства, це означає, що ним запропоновано кращу альтернативу покупцям, ніж конкуренти. Отже, з позиції концепції бізнес-моделювання покупці купують не товари чи послуги, а їх цінність.

Однак, потреби споживачів (як реальні, так і потенційні) є необмеженими. Тому для забезпечення ефективності бізнес-моделі підприємство повинно досліджувати майбутні пріоритети споживачів, щоб запропонувати їм нову цінність продуктів чи послуг, причому швидше за конкурентів. Така орієнтація на майбутні пріоритети споживача зумовлює необхідність трансформації традиційного ланцюжка створення цінності (рис. 2.5 — 2.6).



Рис. 2.5. Традиційний ланцюжок створення цінності



Рис. 2.6. Трансформований ланцюжок створення цінності

Компанії, функціонування яких відповідає традиційному ланцюжку створення вартості, орієнтуються на існуючий на ринку попит, який є втіленням минулих потреб і бажань покупців. Основними мотивами покупців у процесі здійснення вибору продуктів чи послуг на ринку є:

- пропозиція продукту чи послуги на ринку у цей час;
- відповідність ціни купівельним сподіванням клієнта;
- зручність доступу та користування продуктом;
- довіра до якості та надійності продукту.

Однак, поступово споживачі починають втрачати інтерес до пропонованої їм продукції чи послуг в міру зменшення її корисності та цінності для них. У такій ситуації перспективні можливості мають підприємства, які сформулюють моделі бізнесу на основі трансформованого ланцюжка створення цінності. Для цього компанії необхідно:

- виявити, які потреби споживачів у цей час на ринку ігноруються, та спрогнозувати, якими будуть їхні майбутні пріоритети;
- запропонувати новий рівень цінності продуктів чи послуг, який відповідатиме пріоритетам споживачів;
- сформулювати бізнес-модель, впровадження якої дасть змогу генерувати прибуток за рахунок пропозиції продукту чи послуги з рівнем цінності, що відповідає пріоритетам споживачів.

Зміна структури споживчої цінності приводить до зміни пропозиції компанії на ринку, а інколи і до появи нових видів діяльності (сервісне обслуговування, виробництво комплектуючих, консалтинг тощо). На певному етапі розвитку бізнес-моделі така ситуація потребує оптимізації бізнес-процесів, чіткого їх розмежування на основні та допоміжні. Виявлення основних і допоміжних бізнес-напрямів всередині компанії повинно базуватись на трансформації ланцюжка створення споживчої цінності.

Для імплементації нового ланцюжка створення цінності у процесі формування бізнес-моделі компанія повинна чітко визначитись із тим, чи є відмінності між покупцями і безпосередніми споживачами її продукції чи послуг. Вирішення цього питання дозволить підприємству в майбутньому здійснити адекватне сегментування ринку та чітко визначити характеристики всіх груп клієнтів.

Як показує досвід досліджень багатьох компаній, покупці, тобто особи, які оплачують вартість продукту, не завжди є його споживачами чи користувачами. Наприклад, покупцями продукції великих підприємств, як правило, є оптові посередники чи дистриб'ютори, але вони не обов'язково будуть споживачами цієї

продукції. Крім цього, доцільно виділяти «групу впливу», тобто осіб, які не обов'язково є покупцями чи споживачами продукту компанії, але вони можуть мати суттєвий вплив на їхній вибір. Кожна із цих груп (покупці, споживачі-користувачі, «група впливу») може мати свої пріоритети і вимоги до рівня цінності продуктів чи послуг, а тому компанії необхідно ці аспекти враховувати.

Підприємства, що тривалий час функціонують у певних галузях чи сферах бізнесу, як правило, орієнтуються на традиційну, вже існуючу сегментацію ринку. Наприклад, фармацевтичні компанії, зазвичай, орієнтуються на «групу впливу» — лікарів; виробники будівельних матеріалів — на групу «покупців» — мережі оптових посередників; кондитерські компанії — на кінцевих споживачів. Якщо ж компанія має на меті сформувати унікальну бізнес-модель, вона повинна вийти за межі традиційного сегментування клієнтів і досліджувати пріоритети кожної із груп окремо.

Отже, орієнтація компанії на дослідження та втілення пріоритетів споживачів має на меті формування їх лояльності як унікального ресурсу в сучасному бізнесі. Основними мотивами здійснення вибору лояльних до компанії покупців є:

- пропозиція додаткової цінності для задоволення нових потреб і вимог покупців і споживачів;
- персоналізація взаємовідносин компанії із різними групами клієнтів;
- побудова довготривалих лояльних взаємовідносин підприємства із клієнтами.

Для розширення кола лояльних споживачів компанії необхідно використати технологію аналізу «трьох ярусів неклієнтів» [4]. Відмінність між ними полягає у віддаленості цих неклієнтів від ринку, на якому функціонує компанія (рис. 2.7).

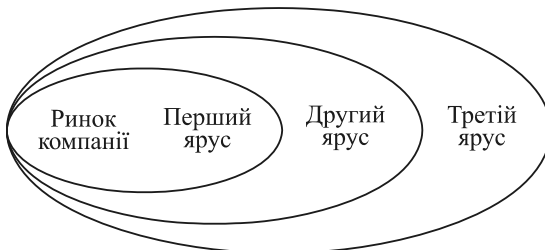


Рис. 2.7. Три яруси неклієнтів

Перший ярус неклієнтів є найменш віддаленим від ринку, на якому функціонує компанія — це клієнти, які перебувають на

межі вибору. Вони рідко купують товари цієї галузі та не вважають себе її клієнтами. Ці споживачі здатні при першій же можливості залишити ринок. Водночас, якщо компанія запропонує цій категорії споживачів вищу споживчу цінність, вони не тільки залишаться, а й будуть купувати значно частіше, формуючи потужний латентний попит.

Другий ярус неклієнтів формують ті покупці, які розглядали товар (послугу) компанії як один із варіантів задоволення своєї потреби, проте відмовилися від нього, оскільки вважають його неприйнятним, або таким, що виходить за межі їхніх купівельних можливостей.

Неклієнти третього ярусу — це, як правило, невивчені клієнти, які не розглядалися як цільові або потенційні споживачі жодною компанією, що функціонує в цей галузі. Їхні потреби і пов'язані з ними бізнес-можливості вважались такими, що відносяться до інших ринків.

## ***2.2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ СПОЖИВАЧІВ***

---

Пріоритети споживачів є основою для формування перспективного вибору ними товарів і послуг у майбутньому. Виходячи із цього, споживачі є творцями доходу і прибутку підприємства, оскільки своїми покупками вони «голосують» за ті компанії, що першими виявили їх пріоритети і запропонували новий рівень цінності. При цьому фінансова ефективність бізнес-моделі компанії визначається саме її здатністю отримувати високий прибуток від пропозиції нового рівня цінності. Зростання доходу і прибутку є фінансовим індикатором для інвесторів, які зацікавлені у вкладенні свого капіталу в таку компанію.

Отже, бізнес-модель компанії є прибутковою, забезпечує залучення та ефективне функціонування капіталу інвесторів, якщо вона відповідає пріоритетам споживачів. Тому, одним із завдань управління бізнес-моделлю є неперервне 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 (рис. 2.8).

Аналіз системи прийняття рішень споживачами дозволяє зробити висновок про їх існуючі потреби, незадоволені вимоги і майбутні пріоритети. Розуміння того, як і чому робить свій вибір

споживач, дозволяє цілеспрямованіше виявляти його незадоволені потреби і досліджувати майбутні пріоритети.

Майбутні пріоритети споживачів формують бажання отримати новий рівень цінності, а тому впливають на зміну попиту із часом. Формування нового попиту на ринку, під впливом чинників прийняття рішень споживачами, зумовлює зміну їх вибору. Вибір споживачів скеровується на користь бізнес-моделей тих компаній, які вчасно передбачили зміну пріоритетів і першими запропонували на ринку товари чи послуги із новим рівнем цінності. Цей вибір у результаті стає джерелом зростання доходу компанії, що, у свою чергу, забезпечує збільшення прибутку та розширює можливості виплати дивідендів акціонерам. Компанії з високим рівнем дохідності стають привабливими для потенційних інвесторів, які вилучають свій капітал із менш ефективних сфер бізнесу та інвестують у компанії з перспективними бізнес-моделями. У такий спосіб відбувається розгортання «колеса руху капіталу» (рис. 2.9).

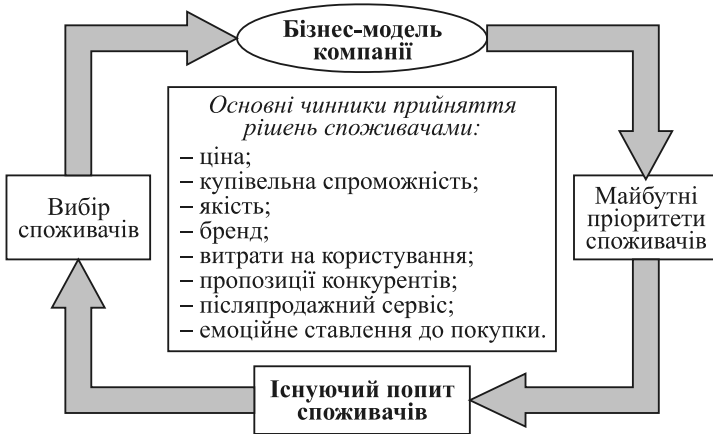


Рис. 2.8. Система прийняття рішень споживачами

Отже, формування майбутніх пріоритетів споживачів впливає на виникнення нового попиту на продукти чи послуги із вищим рівнем цінності. Традиційно криву попиту прийнято відображати в системі координат «ціна — обсяг» (рис. 2.10). Так, зміна ціни на продукт чи послугу (із  $P_1$  до  $P_2$ ) зумовлює рух по кривій попиту та збільшення його обсягу (із  $Q_1$  до  $Q_2$ ), а вплив нецінових факторів приводить до зміни попиту, тобто переміщення самої кривої попиту.



Рис. 2.9. «Колесо руху капіталу»

Як видно з рисунка, зміна сприйняття споживачами рівня цінності існуючих продуктів і послуг, а також формування їхніх майбутніх пріоритетів зумовлюють переміщення кривої попиту. Відчуття незадоволеності існуючим рівнем цінності продуктів і послуг стає причиною переміщення кривої попиту із  $D_1$  до  $D_{-1}$ . Тоді, за незмінного рівня ціни  $P_1$  існуватиме попит лише незначної частки споживачів ( $Q_{-1}$ ), які залишаться прихильними до продуктів чи послуг із рівнем цінності, що знижується. Навіть за умови зменшення ціни до рівня  $P_2$ , обсяг попиту  $Q_{-2}$  не забезпечить компаніям суттєвого зростання обсягів продажу продуктів і послуг із низьким рівнем цінності. Як результат — бізнес-моделі таких компаній на цьому етапі втрачають здатність генерувати доходи та стають непривабливими для інвесторів.

Лише ті підприємства, які вчасно виявили зміну пріоритетів споживачів і запропонували продукти і послуги із вищим рівнем цінності, завойовують ринковий простір із новим попитом  $D_{+1}$ . Високий рівень цінності продуктів чи послуг забезпечує їм можливість генерувати високі доходи навіть за нижчого рівня цін за рахунок масштабів реалізації продукції.

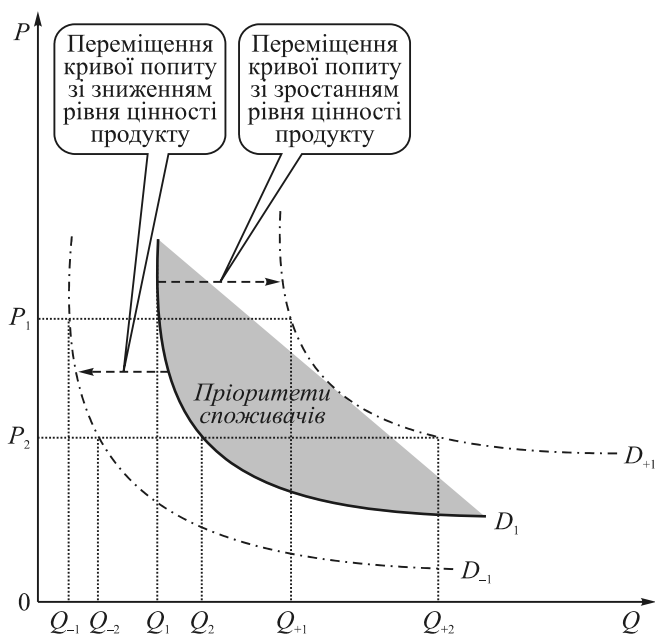


Рис. 2.10. Вплив пріоритетів споживачів на зміну попиту

Створення нового рівня цінності в сучасному бізнесі стає можливим тільки на основі безперервних інновацій. Дослідження пріоритетів споживачів дає змогу виявити напрями інноваційних розробок і перспективних досліджень компанії для формування ефективної бізнес-моделі. Здатність швидко перетворювати інновацію у високу цінність продуктів і послуг є її визначальною рисою. Щодо цієї риси в економічній літературі використовується поняття «інновація цінності» [2, 4].

Водночас, необхідно вказати на відмінність у трактуванні інновації цінності та традиційної технологічної чи технічної інновації. Так, у результаті реалізації останніх створюються новинки, які продаються компаніями на ринку за високою початковою ціною із використанням цінової стратегії «зняття вершків». Основним мотивом такого ціноутворення є прагнення виробників отримати максимальну «компенсацію» або винагороду за інновації. Використання стратегії високих цін на продукти-новинки в сучасному динамічному бізнес-середовищі обмежується періодом, що необхідний для копіювання інновації конкурентами.

Натомість, головною метою здійснення компанією інновації цінності є створення нового ринкового сегмента або простору за рахунок формування нового попиту. При цьому, компанія із самого початку спрямована на залучення якомога більшої чисельності цільових споживачів у новоствореному ринковому просторі, пропонуючи продукт із порівняно вищим рівнем цінності за доступною ціною (комбінація  $P_2$ ;  $Q_{+2}$  на рис. 2.10).

Для захисту потоків доходу від потенційних конкурентів компанія повинна зосередити увагу на пошуку шляхів зниження витрат. Пропозиція нового рівня цінності за низьких витрат дозволить створити бар'єри швидкого проникнення на ринок конкурентів, що намагатимуться скопіювати новинку. Зниження витрат відбувається за рахунок усунення або зниження впливу чинників, через які відбувається конкуренція між компаніями у цей момент. Цінність для споживачів зростає завдяки створенню нових конкурентних чинників. Витрати на створення продукту із новим рівнем цінності поступово знижуються за рахунок ефекту масштабу виробництва для забезпечення високих обсягів продажу та генерування доходу.

Отже, дослідження пріоритетів споживачів дозволяє компанії сформувавши унікальну бізнес-модель на основі інновації цінності, що забезпечує генерування високих доходів порівняно з конкурентами.

### **2.3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ «КАСКАДУ» ПРІОРИТЕТІВ СПОЖИВАЧІВ У БІЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНІЇ**

---

Ключовим фактором ефективного функціонування бізнес-моделі підприємства є розуміння пріоритетів споживачів. Компанія, яка не досліджує інформацію про майбутні потреби своїх клієнтів, функціонує на ринку «всліпу». Формування унікальної бізнес-моделі потребує розуміння багатьох аспектів теперішніх і перспективних потреб споживачів. Загалом у споживачів є два види потреб:

- ті, що явно виражені через їхній попит на певні товари чи послуги на ринку сьогодні;
- ті, що в цей період «замовчуються» споживачами або ігноруються компаніями.

Потреби споживачів безмежні і ніколи не залишаються статичними. Саме тому постійно з'являються нові пріоритети, а завдяки



цьому — і нові можливості для компаній задовольнити їх. Розуміння того, що пріоритети споживачів змінюються та що слід оперативно реагувати на це, створює необхідність формування нових бізнес-моделей компаній у різних сферах бізнесу. На основі врахування пріоритетів споживачів у цих бізнес-моделях появляється можливість генерувати високі доходи і прибутки за рахунок пропозиції продуктів і послуг вищого рівня цінності.

Для дослідження перспективних потреб споживачів доцільно використовувати технологію формування «каскаду» пріоритетів, графічну інтерпретацію якого зображено на рис. 2.11. Побудову «каскаду» пріоритетів споживачів доцільно здійснювати ретроспективно (за останні 5—10 років) та із проєкцією на майбутні 3—5 років щодо базового періоду (рік  $N$ ).

Аналіз пріоритетів за попередні періоди ( $N-10$ ,  $N-5$  років), які, по суті, є вже втіленим попитом споживачів, дозволить компанії визначити, наскільки вона задовольняла потреби покупців у минулому.

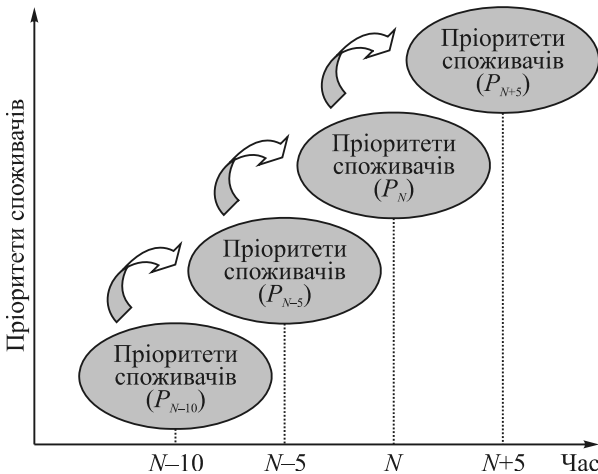


Рис. 2.11. «Каскад» пріоритетів споживачів

Крім цього, ретроспективне вивчення попиту споживачів дозволить компанії зробити висновок про особливості зміни їхніх потреб і вимог, а також зрозуміти логіку формування їхнього ринкового вибору. Ця інформація у поєднанні з дослідженнями ринкової ситуації в період  $N$  є основою для:

— характеристики елементів системи прийняття рішень споживачами;

— визначення чинників формування та зміни пріоритетів споживачів.

Кінцевою метою формування «каскаду» пріоритетів споживачів є передбачення компанією пріоритетів споживачів на перспективний період ( $N+5$  років). На рис. 2.12 наведено приклад формування «каскаду» пріоритетів споживачів кондитерської продукції.

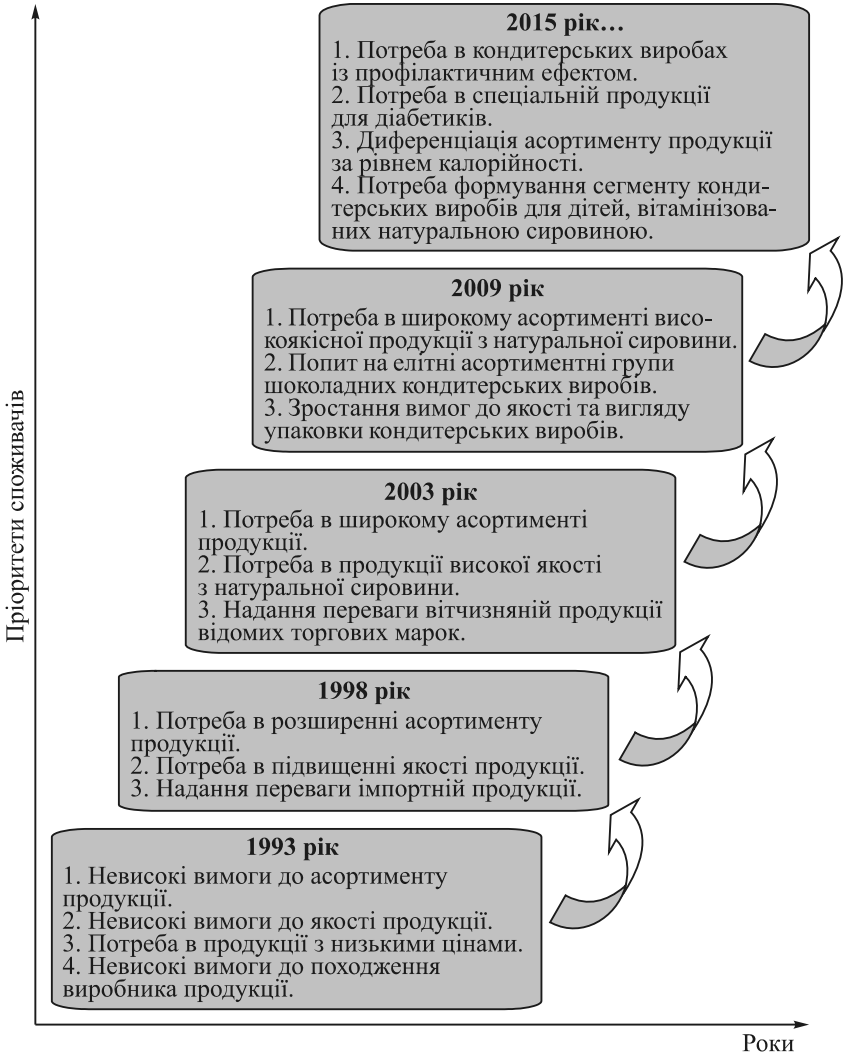


Рис. 2.12. «Каскад» пріоритетів споживачів кондитерської продукції

Формування «каскаду» пріоритетів споживачів є можливим тільки завдяки системним дослідженням компанією історії та перспектив розвитку ринку, на якому вона функціонує. Для цього на підприємствах повинні створюватись спеціальні аналітичні центри чи підрозділи. У західних компаніях цю функцію, як правило, виконують департаменти (відділи) «Розробок і досліджень» (Research&Development Department). Це команда науковців, інженерів, дослідників і розробників, які скоординовано і цілеспрямовано генерують перспективні комерційні ідеї.

Основними функціями відділу досліджень і розробок є:

- *розроблення політики та загальної програми науково-технічних досліджень компанії.* Фахівці відділу здійснюють моніторинг останніх досягнень технічного прогресу у сфері бізнесу компанії і суміжних галузях; відвідують спеціалізовані виставки і семінари; беруть участь у спільних проектах із науковими установами, університетами тощо;

- *аналіз ринку.* Спеціалісти відділу систематично займаються глибокою і всесторонньою діагностикою ринку і конкретного сегмента, в якому функціонує компанія;

- *управління процесами у сфері розробок нової продукції та вдосконалення існуючої, контроль якості продукції.* Відділ R&D вивчає аймається питання сертифікації, веде документацію, пов'язану з патентами. Фахівці відділу повинні добре знати можливості та особливості виробничого процесу в компанії, щоб вчасно вжити заходів щодо його модифікації для удосконалення існуючих або випуску нових видів продукції;

- *розроблення рекомендацій і обґрунтування бюджету витрат та інвестицій у дослідження і розробки.* Оскільки дослідження та розробки пов'язані із значними витратами фінансових ресурсів, а також характеризуються високим ступенем ризику, рішення про реалізацію проектів приймаються вищим керівництвом на основі детальних фінансово-економічних розрахунків та їх аналітичних обґрунтувань.

У підпорядкуванні керівнику відділу досліджень і розробок може бути кілька інших відділів компанії, наприклад, маркетинговий, конструкторський, перспективного планування та інші. Загальна чисельність працівників, залучених у проекти досліджень та розробок на великих підприємствах може досягати сотень осіб. Як правило, директор R&D відділу є одним із заступників генерального директора компанії.

У західних компаніях більшість фахівців, які обіймають посаду директора R&D відділу, — це особи, які мають класичну вищу

освіту в певній наукомісткій сфері бізнесу (хімічна, харчова промисловість, мікроелектроніка, машинобудування), а також практичний досвід роботи.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Найважливішою складовою технології формування бізнес-моделі підприємства є «пріоритети споживачів». У контексті формування бізнес-моделі компанії пріоритети споживачів трактуються як певний рівень потреб, які в цей період часу не можуть бути задоволені, оскільки на ринку ще немає пропозиції товарів чи послуг із відповідними характеристиками чи функціями. Орієнтація компанії на дослідження і втілення пріоритетів споживачів у продуктах і послугах є основою ціннісно орієнтованого підходу, який передбачає аналіз бізнес-процесів з позиції оптимізації ключового з них — створення вищого рівня споживчої цінності.

Для забезпечення ефективності бізнес-моделі підприємство повинно досліджувати майбутні пріоритети споживачів, що зумовлює необхідність трансформації традиційного ланцюжка створення цінності. Остання зростає завдяки створенню нових конкурентних переваг. Дослідження пріоритетів споживачів дозволяє компанії сформувавши унікальну бізнес-модель на основі інновацій цінності, що забезпечує отримання високих доходів порівняно з конкурентами.

Дослідження перспективних потреб споживачів зумовлює доцільність використання технології формування «каскаду» пріоритетів споживачів. Для цього на підприємстві повинні створюватися спеціальні аналітичні центри чи підрозділи.

---

## **ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ**

---

- *пріоритети споживачів;*
- *попит;*
- *споживча цінність;*

- концепція «комплексного рішення»;
- ланцюг створення цінності;
- формування пріоритетів споживачів;
- каскад пріоритетів споживачів;
- департамент досліджень і розвитку.

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Економічна характеристика категорії «пріоритети споживачів».
2. Структура споживчої цінності продукту (послуги).
3. Ланцюжок створення цінності: традиційний і трансформований.
4. Процес формування пріоритетів споживачів.
5. Вплив пріоритетів споживачів на зміну попиту.
6. Сутність теперішніх і перспективних потреб споживачів.
7. Технологія формування «каскаду» пріоритетів.
8. Передумови реалізації «каскаду пріоритетів» у бізнес-моделюванні.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Порівняйте категорії «попит» і «пріоритети» споживачів. Наведіть конкретні приклади.
2. Прослідкуйте на прикладі конкретної компанії зміну моделі бізнесу з урахуванням появи нового ланцюжка створення прибутку від нової структури цінності продукту.
3. Підготуйте реферат на тему «Структура цінності продукції компанії».
4. Розкрийте роль технології аналізу «трьох ярусів неклієнтів» для розширення кола лояльних споживачів.
5. Охарактеризуйте вплив пріоритетів споживачів на зміну попиту.
6. Дайте визначення поняття «каскад пріоритетів споживачів» і опишіть технологію його формування.
7. Виконайте завдання кейсу:
  - на основі інформації кейсу, а також самостійного дослідження побудуйте ланцюжок («каскад») пріоритетів споживачів і зробіть їх прогноз на майбутнє (на 3—5 років);

- зробіть висновки про те, що було основою успіху одних компаній і причиною невдач і поразок інших;
- якими повинні бути основні характеристики бізнес-моделі компанії цієї галузі, щоб вона відповідала пріоритетам споживачів у прогнозованому періоді?

### Кейс «Успішні бізнес-моделі в комп'ютерній галузі»

*Перший етап розвитку: розроблення компанією IBM універсальної обчислювальної машини.*

Найбільше у XX-му столітті зростання вартості капіталу відбулось у комп'ютерній галузі світової економіки. Перший етап розвитку комп'ютерної галузі припадає на перше повне десятиліття. Компанією-піонером, яка успішно сформувала інтегровану бізнес-модель, стала *IBM*. Причому, в середині 50-х років ця компанія лідирувала у виробництві обліково-аналітичних машин, а тому в умовах розвитку електронних розрахунків та обробки даних вона була під загрозою найбільших втрат і потребувала вивчення пріоритетів споживачів для трансформації моделі бізнесу.

Водночас, лідеру у виготовленні обліково-аналітичних машин було нелегко перейти до нового комп'ютерного бізнесу. Засновник компанії *IBM* був рішуче проти переходу до виготовлення комп'ютерів. Його ж син, який у подальшому почав керувати компанією, вважав, що подібні зміни — єдиний вихід для майбутнього успішного розвитку.

Дебати були досить гострими й тривалими, але переміг молодший власник. З цього часу компанія *IBM* стала новим гравцем у комп'ютерній галузі. До 1959 року вона вже була лідером, маючи 70 % ринкової частки від продажу універсальних обчислювальних машин. Так почалась перша помітна хвиля руху капіталу інвесторів у перспективну комп'ютерну галузь.

До початку 60-х років крупні корпорації, які були клієнтами компанії *IBM*, почали використовувати комп'ютери не лише для обробки даних спеціальних проєктів, а й для таких повсякденних функцій, як бухгалтерські підрахунки, облік запасів і товарів. Поступово у них змінились вимоги і пріоритети у виборі ЕОМ, а саме, вони потребували кращої функціональності та більшої надійності комп'ютерів.

Для забезпечення цих потреб *IBM* почала розробку універсальної обчислювальної машини 360-ї моделі. У цей проєкт компанія

інвестувала 5 млрд дол., що у кілька разів перевищувало річний дохід компанії за попередній рік. Для компанії «*IBM*» цей продукт забезпечив високі обсяги продаж, зростання кількості клієнтів — крупних корпорацій, а також постійний попит на додаткове обслуговування і устаткування.

Подібні нововведення стали базою для нарощування капіталу компанії у наступні двадцять років. Так, у 1960 році дохід компанії *IBM* становив 1,4 млрд дол., а ринкова вартість — 11,3 млрд дол. Таким чином, відношення ринкової вартості до річного доходу склало 8:1 (що перевищує таке співвідношення ринкової вартості і доходу компанії *Microsoft* у наш час).

До 1970 року ринкова вартість компанії *IBM* зросла до 37 млрд дол., що на той період було досить швидким прирощенням — 13 % річних.

Незважаючи на зростання обсягів продажу перших обчислювальних машин керівництво *IBM* розуміло, що за існуючої бізнес-моделі компанія не зможе і надалі утримувати першість: продукт 360-ї моделі, що відповідав минулим вимогам клієнтів, швидко став стандартом апаратного забезпечення та інших комп'ютерних технологій у галузі.

Тому наступним значним кроком компанії *IBM* був вихід на японський ринок. Хоча компанія *IBM* до 1959 року зайняла провідну позицію у комп'ютерній галузі та закріпила своє лідерство, вже у 1964 році завдяки стрімкому розвитку нових технологій вона відчувала можливість загрози появи нових конкурентів, принаймні тих, які також виробляли універсальні обчислювальні машини.

Враховуючи це компанія *IBM* провела дослідження ринку і встановила, що більшість її потенційних клієнтів перебувають у Японії. Саме тому важливим завданням компанії було отримання першості на японському ринку (у цей час вона вже лідирувала у США та Європі), оскільки зростання її капіталу могло опинитись під загрозою.

На завоювання японського ринку пішли роки, було витрачено дуже багато зусиль, але *IBM* все ж досягла цієї мети і стала успішним гравцем на ринку Японії.

Результатом таких потужних дій стало розроблення глобальної бізнес-моделі *IBM*, головним принципом якої була першість на кожному світовому ринку. Клієнтами *IBM* були великі компанії, які потребували облаштування потужних відділів інформаційних технологій. У США, Японії та Європі існували сотні таких організацій. Компанія успішно задовольняла існуючі пріоритети кліє-

нтів і вчасно реагувала на нові. *IBM* мала всі ознаки успішної бізнес-моделі: зростання прибутків, ринкової вартості, здатність до залучення найталановитіших у галузі технологів, програмістів, спеціалістів із маркетингу та комерційних директорів у всіх регіонах світу.

*Другий етап розвитку: компанія DEC і міні-комп'ютер.*

Однак, початковий успіх компанії *IBM* завадив їй у виявленні можливої загрози перехоплення капіталу інвесторів новими і перспективними у вивченні пріоритетів споживачів бізнес-моделями, які спеціалізувалися на виготовленні міні-комп'ютерів. У той час, коли *IBM* тільки ще закріплювала свої позиції в галузі виготовлення обліково-аналітичних машин, випускник Массачусетського технологічного інституту, інженер Кен Олсен заснував Корпорацію числового обладнання (*DEC*), яка розмістилась у колишньому приміщенні текстильного заводу у Мейнарді, штат Массачусетс, США.

Принциповою відмінністю між компаніями *IBM* та *DEC* було те, як вони оцінювали майбутні пріоритети клієнтів і на який сегмент комп'ютерного ринку орієнтувались.

Так, компанія *DEC* спрямувала свою діяльність на інше коло користувачів — на оснащення наукових та інженерних відділів компаній і університетів. Якщо компанія *DEC* вважала своїми клієнтами корпорації чи окремі організації, то *DEC* пропонувала свої товари/послуги ІТ-відділам компаній. Ці користувачі були вимогливішими, оскільки мали спеціальні знання і функції. Вони могли самостійно запрограмувати машини або заручитися підтримкою посередників.

Запатентована комп'ютерна архітектура, надання повного переліку послуг, довготривалі стосунки з клієнтами — усе це допомагало компанії *DEC* у задоволенні нових пріоритетів клієнтів і зростанні капіталу.

Вже до середини 1970-х років виникло багато компаній-виробників міні-комп'ютерів (таких, як *Data General*, *Wang ta Prime*), сукупна ринкова вартість яких складала 7,5 млрд дол.

Це був пік другого етапу перерозподілу капіталу в комп'ютерній галузі, коли відбулось зростання значення індивідуального споживача.

Фактичним народженням персонального комп'ютера можна вважати випуск на ринок у 1977 році персональних комп'ютерів фірми *Apple*. Рік перед цим Стів Джобс і Стефан Возняк заснували в приміщенні каліфорнійського гаража компанію *Apple*. У цей



час вони вже мали радикально нове бачення перспектив розвитку комп'ютерної техніки і власне бачення нової моделі бізнесу комп'ютерної компанії.

*Третій етап розвитку: просування персональних комп'ютерів*

Компанію *IBM* дуже непокоїло те, що вона втратила першість у виготовленні персональних комп'ютерів. Для завоювання ринку персональних комп'ютерів *IBM* звернулася до своєї стратегії великої гри заради великих цілей: уклала з компанією *Intel* суб-договір на виготовлення процесорних чіпів, а з маловідомою на той час компанією *Microsoft* — на виготовлення операційних систем.

При рекламуванні персональних комп'ютерів головна ставка робилась на індивідуальних користувачів. Крім традиційних способів торгівлі, персональні комп'ютери продавались також через дилерів та у спеціальних комп'ютерних магазинах. Незабаром *IBM* виявила, що продаж апаратного забезпечення потрібно виділити в окрему модель генерування прибутку, оскільки на відміну від клієнтів із великих організацій, індивідуальні користувачі не вкладали б великих коштів у додатковий сервіс та обладнання.

Розвиток компанією *IBM* персонального комп'ютера відбувся у рекордні строки: всього за 11 місяців. Перший персональний комп'ютер було виготовлено у серпні 1981 року. Лише за три роки продаж персональних комп'ютерів *IBM* зріс приблизно з 1 млн штук до більш ніж 7 млн. У такий спосіб компанія *IBM* отримала 37 % обсягу комп'ютерного ринку.

Отже, при трансформації своєї бізнес-моделі компанія перемістила стратегічні ресурси в дуже прибуткові сегменти комп'ютерної галузі, які почали формуватись у той період — програмне забезпечення і виробництво міні-комп'ютерів. Оскільки інші комп'ютерні гіганти не мали значних успіхів, *IBM* була єдиною західною компанією, яка могла б конкурувати з японськими виробниками. В очах конкурентів, компаній із суміжних галузей, молодих випускників бізнес-шкіл та аналітиків із питань інвестування *IBM* була найкраще у світовому масштабі організованою корпорацією з унікальною бізнес-моделлю.

Контракти, за якими *IBM* співпрацювала з *Microsoft* та *Intel*, фундаментально змінили структуру комп'ютерної галузі промисловості. Але *IBM* не була єдиною компанією, з якою співпрацювали *Intel* та *Microsoft*, оскільки ці компанії могли постачати ті самі компоненти персонального комп'ютера й іншим виробникам апаратного забезпечення.

Згодом *IBM* почала втрачати стратегічний контроль за пріоритетами споживачів і потенційними конкурентами — у кінці 1980-х років пріоритетами клієнтів були вдосконалення програмного забезпечення та збільшення обчислювальної потужності.

Стратегічний контроль за галуззю персональних комп'ютерів у результаті необачності *IBM*, отримали компанії *Intel* та *Microsoft*. Саме їм належали патентні права на компоненти персонального комп'ютера, які задовольняли пріоритети клієнтів.

Чим більше персональних комп'ютерів пристосовувались до стандартної архітектури *Microsoft* — *Intel*, тим безпечніше було клієнтам та авторам програмного забезпечення їх обирати. Це спричинило встановлення нового стандарту в галузі: на ринку, де раніше домінували запатентовані системи, загальна архітектура виникла вперше. Тому, за умов існування світу персональних комп'ютерів зі стандартною архітектурою, інтегровані комп'ютерні гіганти, такі як *IBM* та *DEC* уже не могли контролювати своїх підрядників і не втратити час на дослідження пріоритетів клієнтів.

Водночас, тоді як виробники комп'ютерів змагались за індивідуальних користувачів, пріоритети їхніх постійних клієнтів змінювались суттєво. Їм не було потреби отримувати повний ряд послуг посередньої якості від інтегрованих виробників комп'ютерів. Індивідуальні користувачі хотіли сучасного програмного забезпечення та обчислювальної потужності для управління, дешевого, надійного апаратного забезпечення та можливості об'єднання (інтеграції) з іншими персональними комп'ютерами.

Організовані користувачі бажали отримувати прибутки, які б виправдовували їх інвестування в комп'ютери, забезпечували б захист від старіння. Їм були необхідні також якісні поради щодо пристосування їхніх ІТ-систем до специфіки і функцій компанії. Як індивідуальні, так і корпоративні клієнти розуміли, що вони вже більше не зв'язані необхідністю задовольняти свої пріоритети в одного окремого виробника. Тому для задоволення своїх різноманітних пріоритетів вони почали поєднувати продукцію різних постачальників.

Результатом стало те, що у 90-х роках почала зростати кількість професійних постачальників комп'ютерного обладнання.

*Четвертий етап розвитку: диференціація продуктів і послуг комп'ютерної галузі*

Найуспішнішою виявилась компанія *Microsoft*, феноменальне зростання прибутків якої (починаючи з кінця 1980-х років) зро-

було її головного адміністратора Білла Гейтса найбагатшою людиною США. Розробленням високоефективних операційних систем і пристроїв компанія *Microsoft* довела, що майбутнє комп'ютерної галузі саме за програмним, а не апаратним забезпеченням.

Першим пріоритетом клієнтів, який вдалося задовольнити компанії, та який забезпечив їй перше зростання ринкової вартості капіталу інвесторів, була потреба в отриманні базової функціональності робочих комп'ютерів. Для персональних комп'ютерів було розроблено спеціальний продукт *Microsoft* — *MS-DOS*. Компанія отримувала також прибутки від високого попиту клієнтів на базові прикладні системи (такі, як табличні і текстові процесори) і спеціалізовані програми (такі, як програмні пакети для різних видів статистичного аналізу).

Унікальність бізнес-моделі компанії *Microsoft* полягала в контролі за стандартною в галузі операційною системою. Компанія отримує більше половини свого річного доходу саме від продажу прикладних систем.

Згодом компанія *Microsoft* закріпила свою позицію в галузі продажу платформ *Windows* незалежним розробникам програмного забезпечення. Широкий спектр прикладних систем, які базувались на *Windows*, визначив домінування саме *Windows*-платформ. Для зміцнення своїх позицій *Microsoft* організовує лекції, симпозиуми та семінари для розробників програмного забезпечення, інформує їх про всі тонкощі продукту *Windows* і заохочує до написання відповідних програм. Поєднання власних базисних прикладних систем і сотень спеціалізованих прикладних систем, які пропонувалися незалежними розробниками, дозволило компанії *Microsoft* утворити суттєвий бар'єр для використання будь-якої іншої операційної системи кінцевими споживачами.

Характерною ознакою стратегічного розвитку бізнес-моделі компанії *Microsoft* була політика поглинань інших компаній, таких як *DOS*, *Foxpro* та інших.

Однак, пріоритети споживачів продовжували стрімко змінюватись. Однією з перших компаній, що зуміла вчасно передбачити таку зміну у 90-х роках стала компанія *Novell*. Вона зрозуміла, що, оскільки персональні комп'ютери поширилися у цілому світі, вимогливі користувачі захочуть незабаром спілкуватись один із одним. Ключовою рушійною силою для поєднання різних персональних комп'ютерів є розроблення необхідних клієнтам мереж, тому саме компанія *Novell* стала провідною у мережному програмному забезпеченні. Як і інші професійні виробники, *Novell* утворила зовсім нову бізнес-модель, у якій зосередила свою діяль-

ність на певних пріоритетах клієнтів і намагалась відповідати їм краще, ніж інші конкуренти.

Іншим ключовим фактором успіху бізнес-моделі компанії *Novell* було залучення потужних джерел зовнішньої підтримки, що забезпечувало домінування на ринку саме її програмного забезпечення. Для отримання надійного стратегічного контролю за ринком *Novell* розробила низку невеликих, незалежних мережних програмних засобів, які забезпечували інтеграцію програмного забезпечення *Novell* в існуючу комп'ютерну систему компанії. Лекції, семінари і базові курси сприяли одержанню сертифікатів дипломованого мережного інженера. Цей підхід був однією з причин, чому продукти конкурентів не змогли обійти продукцію *Netware* компанії *Novell*. У середині 90-х років їй належало 70 % ринку мережного програмного забезпечення.

### **ЛІТЕРАТУРА**

#### **ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Ревуцька Н.В.* Сучасні аспекти дослідження пріоритетів споживачів // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. — Вип. 252 : в 6 т. — Т. VI. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. — С. 1095—1099.

2. *Ревуцкая Н.В.* Инновация ценности как современная философия управления бизнесом // Страны с переходной экономикой в условиях глобализации : материалы VI Международной научно-практической конференции. — М.: РУДН, 2007. — С. 111—114.

3. *Сливоцький А.* Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. — К.: Пульсари, 2001. — 296 с.

4. *Чан Ким.* Стратегия голубого океана / Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. — М.: НИРРО, 2005. — 272 с.

5. *Финкельштейн С.* Стратегия прорыва / С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон; пер. с англ. О. В. Репецкой. — К.: Companion Group, 2007. — 336 с.

## РЕСУРСНА ТЕОРІЯ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

*3.1. Характеристика ресурсного підходу в управлінні підприємством.*

*3.2. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії фірми.*

*3.3. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія.*

*3.4. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії.*

*3.5. Визначення та види ресурсних ефектів.*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- трактування ресурсного підходу в управлінні підприємством;
- характеристику базової одиниці аналізу в ресурсній теорії;
- взаємозв'язок між поняттями «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини»;
- сутність та елементи стратегічних ресурсів;
- характерні риси та роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі;
- поняття ресурсного ефекту, його види та передумови виникнення,

---

### **а також УМІТИ:**

- визначати роль стратегічних ресурсів у формуванні бізнес-моделі компанії;
- аналізувати концептуальні положення та напрями розвитку ресурсної теорії;
- класифікувати стратегічні ресурси бізнес-моделі за визначеними ознаками;
- формувати карту стратегічних ресурсів компанії;
- будувати матрицю порівняльного багатofакторного експертного оцінювання окремих видів ресурсів;
- приймати управлінські рішення щодо доцільності інвестування в людський капітал;
- оцінювати інтелектуальний капітал компанії;
- аналізувати комплементарний та мультиплікативний ресурсні ефекти.

*Тільки компанії, які здатні постійно, і при цьому швидше і дешевше конкурентів, створювати нові стратегічні ресурси, одержують стабільний прибуток протягом тривалого часу*

*С. С. Маркідес, П. Дж. Вільямсон*

### **3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Формування бізнес-моделі компанії на основі управлінського підходу передбачає визначення елементів її стратегічних ресурсів, а також ідентифікацію здібностей і компетенцій. У процесі оцінювання наявних і потенційних стратегічних ресурсів слід дотримуватись принципів ресурсної теорії. Представники цього напрямку основний акцент у своїх дослідженнях робили на взаємозв'язок специфічних ресурсів компанії, які використовуються для досягнення унікальної позиції на ринку. Постійний розвиток підприємства вважається можливим у разі підтримки неперервного процесу формування та розширення ним своїх внутрішніх ресурсних можливостей. Класична ресурсна тріада «земля, праця, капітал» у сучасному трактуванні ресурсної теорії трансформувалась у складну комбінацію матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів підприємства.

Ресурсна теорія обґрунтовує внутрішні джерела формування, використання та відновлення конкурентних переваг підприємства. Її наукові корені беруть свій початок ще у класичних працях із економічної теорії прибутку та конкуренції (Д. Рікардо, Й. Шумпетер), управління компанією (Ф. Селзнік) та стратегії фірми (А. Чендлер, К. Ендрюс).

У 1950—1960-х роках основні положення про важливість ресурсів для забезпечення ефективності функціонування підприємства та вищої, ніж у конкурентів, результативності від використання однакових ресурсів отримали обґрунтування у працях таких науковців:

- Ф. Селзнік — «Лідерство в управлінні» (1957 р.) — обґрунтував думку про те, що компанії розвивають «відмінні компетенції», на створення яких впливає лідерство;

- Е. Пенроуз — «Теорія зростання фірми» (1959 р.) — вказувала на відмінності підприємств, які виникають унаслідок різного ресурсного потенціалу. Крім того, авторка визначила залежність конкурентних переваг від організаційних здатностей компанії;

- А. Чандлер — «Стратегія і структура» (1962 р.) — обґрунтував вплив організаційної структури та лідерства на створення компетенцій;

- І. Ансофф — «Корпоративна стратегія» (та підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика управління») — зосередив увагу на ресурсному потенціалі підприємства, наголошуючи що

його конкурента перспектива залежить від наявності ресурсів і здатностей ефективно ними управляти.

Вплив на формування ресурсної концепції у сучасному її тлумаченні справили такі наукові праці 1970—1980-х років:

- Т. Пітерс, Р. Уотерман — «У пошуках ефективного управління» (1986 р.) — об'єктом дослідження науковців стає корпоративна культура, як особливий внутрішній ресурсний фактор підвищення результативності діяльності;

- О. Уільямсон — «Ринки та ієрархії» (1975 р.) та «Економічні інститути капіталізму» (1985 р.) — в основу теорії транзакційних витрат поклав ступінь специфічності активів при оптимізації стратегічних рішень;

- еволюційна економічна теорія Р. Нельсона та С. Уінтера у 1982 році поклала початок науковому вивченню одного з центральних понять ресурсної теорії — організаційних рутин, які були визначені як організаційні рутини. Рутини є результатом організаційного навчання, у процесі якого накопичуються недосяжні конкурентам неявні знання, що роблять унікальними здатності фірми у використанні її ресурсів. Організаційні рутини забезпечують синтез ресурсів, компетенцій і здатностей у системі бізнес-процесів компанії;

- Б. Вернерфельт — «Ресурсне трактування фірми» (1984 р.) — праця займає особливе місце у процесі еволюції та розвитку ресурсної теорії. Науковцем обґрунтовано доцільність аналізу підприємства саме з позиції його ресурсів, а не продукції. У працях автора підприємство трактується не як сукупність бізнес-одиниць, а як портфель ресурсів і компетенцій. Дослідник сформулював нові гіпотези та удосконалив термінологію, що утвердило наукове та практичне значення ресурсного напрямку стратегічного управління;

- Р. Рамелт — «До стратегічної теорії фірми» (1984 р.) — доводить, що фірми, які спочатку є однорідними по суті, у процесі діяльності накопичують відмінні риси, тому в подальшому не в змозі точно копіювати моделі бізнесу конкурентів;

- наукові статті Д. Тіса, в яких автор досліджує різні структури управління і доводить, що за їх допомогою фірма може отримувати конкурентні переваги із своїх ресурсів (на прикладі диверсифікованих нафтових компаній та наукомістких фірм).

Справжній інтерес у наукових колах до ресурсної концепції привернула стаття К. Прахалада та Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації» у 1990 році. У цій праці на прикладах компаній-лідерів авторами обґрунтовано переваги концепції фірми як

портфеля організаційних здібностей. Науковці зробили висновок, що джерелом конкурентних переваг є здібності менеджерів консолідувати розосереджені технології та виробничі навички в компетенції. Подальші праці Г. Хамела та К. Прахалада слугували популяризації ресурсного підходу та пояснювали менеджерам необхідність відмови від класичного стратегічного планування в умовах нового конкурентного середовища. Автори обґрунтовували необхідність спрямовувати зусилля не на ліквідацію конкурента будь-якою ціною, а на створення власних, складно копіюваних ресурсних комбінацій і компетенцій.

На початку 1990-х років ресурсний підхід сформувався в потужну наукову течію та знайшов відображення у фундаментальних працях Дж. Барні, Р. Гранта, І. Дірекса, Д. Колліза, К. Кула, С. Монтгомері, М. Петераф, Р. Рамелта, Д. Тіса та інших.

Одним із концептуальних положень ресурсної теорії є твердження про індивідуальність розвитку кожної компанії, що зумовлюється особливим рядом її ресурсів. Однак, лише наявність у компанії ресурсів чи доступ до них в умовах динамічного ринку не може забезпечити їй довгострокових конкурентних переваг. Саме тому в сучасній ресурсній теорії увага зосереджується на здатності компанії створювати нові види ресурсів і здійснювати безперервний пошук їх комбінацій.

Сьогодні розвиток ресурсної теорії відбувається у таких напрямках:

— традиційна концепція ресурсної теорії — спирається на те, що економічна діяльність відбувається на ефективних ринках, параметри поведінки яких вважаються відомими або прогнозованими. При цьому саме процеси на ринку, а не в компанії, призводять до змін у низці ресурсів, здатних генерувати рикардіанські ренти. Ця концепція дозволяє поєднати підходи до створення стратегій на основі вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів (представники — Дж. Барні, Б. Вернерфельт, С. Монтгомері, М. Петераф);

— альтернативні напрями ресурсної теорії: концепція «динамічних здатностей» і концепція «інтелектуального потенціалу фірми».

Представники традиційної концепції відмінності у рівнях конкурентоспроможності підприємств і результативності їх функціонування обґрунтовують на основі рикардіанської ренти. Рикардіанська рента — це отримання економічних вигід від володіння унікальними та продуктивними ресурсами, які за певних умов та у визначений час не є доступними конкурентам. Недоліком традиційного напрямку ресурсної теорії є його статичний характер. Ресурси підприємства розглядаються як джерела конкурентних



переваг та особливої позиції на ринку в основному в поточний (короткостроковий) період.

Концепція «динамічних здатностей» підприємства усуває ці недоліки та обґрунтовує необхідність інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій та унікальних ресурсів для формування стійкої конкурентної позиції в мінливому зовнішньому середовищі. Інакше кажучи, сучасна компанія повинна володіти здатністю до розпізнання, освоєння та використання нових ринкових можливостей через перманентну трансформацію своєї бізнес-моделі. Така здатність компанії є джерелом отримання нею шумпетеріанської ренти — економічної вигоди від формування нових ресурсних комбінацій, компетенцій та організаційних здатностей.

Інший альтернативний напрям ресурсної теорії з'явився у відповідь на формування сучасного інформаційного суспільства та розвиток теорії управління знаннями. Ресурсний підхід у цьому контексті набув синонімічного значення «концепції інтелектуального потенціалу фірми». Розглядаючи знання як цінний ресурс компанії, логіка її стратегічних дій стає продовженням ресурсного підходу в цілому і концепції динамічних здібностей зокрема. Так, відмінність у господарських результатах різних підприємств інтерпретується як наслідок асиметрії між ними у знаннях. Чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і забезпечує їх трансфер всередині компанії, тим більше переваг в ефективності діяльності воно має, а отже, і вищою є його ринкова вартість.

Враховуючи вищезазначене можна висновувати, що для формування ефективної бізнес-моделі необхідно спиратись на такі положення ресурсної теорії:

- ✓ ресурси неоднорідні і нерівномірно розміщені між підприємствами, що є причиною кращої конкурентної позиції одних і вразливості інших;

- ✓ між суб'єктами господарювання постійно мають місце відмінності, зумовлені особливими комбінаціями ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей, які необхідні для реалізації стратегій;

- ✓ ресурси є відносно нерухомими, оскільки, підприємство максимально блокує переміщення того ресурсу, що забезпечує конкурентну перевагу або, як мінімум, створює бар'єри для його поширення серед конкурентів.

Ресурсна теорія знайшла своє відображення і в таких сучасних підходах до стратегічного управління як «Кількісна школа» або «Школа науки управління». Кількісна школа, яка виникла на по-

чатку 50-х років минулого століття, була орієнтована на оптимальне використання обмежених ресурсів на основі використання методів математичного моделювання, формальної оптимізації та обчислювальної техніки. Значних успіхів прихильникам ресурсного підходу вдалося досягти у створенні управлінських інформаційних систем. Першою системою такого класу стала ІС (Inventory Control) — «управління запасами», яка дозволяє враховувати теперішній обсяг запасів і прогнозувати його можливі зміни, а також розраховувати оптимальний обсяг партії сировини та час виконання замовлення. Досконалішою системою, яка дозволяє планувати потреби підприємства в матеріалах, стала модель MRP (Materials Requirement Planning), яка враховує коливання споживчого попиту, циклічність виробництва, можливі зриви поставок тощо. Однак ця система не враховувала різноманітних аспектів фінансової діяльності організації і розглядала виробництво ізольовано від допоміжних процесів та підрозділів.

Інтеграція процесу управління різнорідними ресурсними потоками (матеріальними, фінансовими, людськими) відбулась у системі наступного покоління MRP II (Manufacture Resource Planning) — планування виробничих ресурсів. Вершиною розвитку кількісних інформаційних систем стала технологія ERP (Enterprise Resource Planning) — управління матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства, яка дає змогу розглядати ресурсні потоки у сфері маркетингу (управління роботи з клієнтами (CRP), логістики, управління проектами (зокрема, бюджетування, планування та контроль за перебігом виконання проекту), а також враховувати операції післяпродажного сервісу.

### **3.2. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОСНОВНИХ КАТЕГОРІЙ РЕСУРСНОЇ ТЕОРІЇ ФІРМИ**

---

Розвиток ресурсної теорії в останні роки не лише зумовив появу нових категорій і понять, а й розширив трактування існуючих. Так, ресурсній теорії існує взаємозв'язок між поняттями «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини».

Базовою одиницею аналізу в ресурсній теорії є категорія «ресурси». Однак навіть серед її представників немає єдиної думки щодо трактування цього поняття. Згідно з визначенням Дж. Барні, *ресурси — це всі активи, організаційні здатності, процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством і надають можли-*

ливості розробляти та реалізовувати стратегію, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства. Сукупність різнорідних ресурсів є ресурсним портфелем підприємства. Отже, сучасний економічний зміст ресурсів є досить широким, комплексним охоплює всі інші похідні економічні категорії.

Якщо ресурси затребувані підприємством, вони перетворюються на фактори виробництва (засоби праці і предмети праці). *Активи* — це сукупність певних факторів виробництва, що залучені в господарський процес, якими компанія володіє, управляє або розпоряджається та які здатні приносити економічну вигоду в перспективі. Активи можуть бути сформовані лише в результаті інвестування у їх створення або придбання, та можуть бути матеріальними або нематеріальними. Прикладами активів є обладнання, виробничі запаси, патенти, торгові марки, інформаційні системи, грошові кошти.

Здатності розглядаються як «економічна похідна» ресурсів, що створюється всередині підприємства та впливає на формування його конкурентних переваг. Тобто, на відміну від значної частини ресурсів, здатності неможливо придбати чи залучити ззовні, тому саме вони є джерелом довгострокової конкурентної переваги, а отже, й ринкової вартості підприємства. Організаційні здатності підприємства мають тісний зв'язок із нематеріальними (інтелектуальними) ресурсами. Організаційні здатності формуються на підприємстві як результат складних зв'язків навичок, ресурсів та акумульованих знань у системі бізнес-процесів.

Чітка характеристика організаційних здатностей сформульована західним дослідником Пенроуз, яка зазначала: «фірма може отримувати ренти не тому, що володіє кращими ресурсами, а скоріше внаслідок наявності в неї відмінних здатностей, які дозволяють краще використовувати ці ресурси». Також це питання висвітлив у своїх працях Р. Грант, наголошуючи, що ресурси є джерелом здатностей фірми, а останні — джерелом конкурентної переваги. Прикладами здатностей компанії є: система дистрибуції, система надання знижок, командна співпраця, вміння організувати закупівлі, розробляти нові продукти та вчасно виконувати замовлення. Здатності відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються в період використання. Чим більше здатності використовуються, тим складніше і важче їх імітувати. Таке трактування відображає динамічний характер цієї категорії.

Наступним аспектом є обґрунтування взаємозв'язку понять «здатності» та «компетенції», яке тривалий час було об'єктом полеміки між представниками різних концепцій у межах ресурс-

ної теорії, а саме — школи компетенцій (Г. Хамел, К. Прахалад) і школи динамічних здатностей (Д. Тіс).

Компетенції, як і здатності, завжди мають «внутрішнє» походження, а також є основою формування особливої позиції підприємства у ринковому просторі. Поняття компетенцій підприємства використовується для: 1) характеристики сформованих у компанії корпоративних знань і досвіду у певній сфері діяльності; 2) визначення потенційних можливостей здійснення певного виду бізнесу або реалізації певного напрямку діяльності.

Отже, формування компетенцій підприємства пов'язане із динамічною складовою здатностей, що проявляється у процесах накопичення знань і досвіду.

Поняття «організаційні рутини» в економічний обіг запровадили Нельсон і Вінтер (Nelson, Winter) у 1982 році. Рутини — це своєрідна корпоративна «пам'ять», у якій зберігається основна, коренева інформація про компанію. Поняття рутини характеризує сукупність ustalених, чітко відлагоджених, повторюваних бізнес-процесів, дій чи видів діяльності підприємства, а також таких аспектів, як стиль управління, атмосфера стосунків у колективі, традиції. Для створення організаційних здатностей, компетенцій і рутин компанія використовує специфічні ресурси, які відносять до категорії стратегічних. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії наведено на рис. 3.1.

У реальному господарському механізмі одні ресурси відіграють ключову роль у створенні ринкової вартості підприємства та вищої цінності для споживачів, а інші лише опосередковано залучені до бізнес-діяльності. Ключові ресурси підприємства в економічній літературі прийнято називати стратегічними ресурсами.

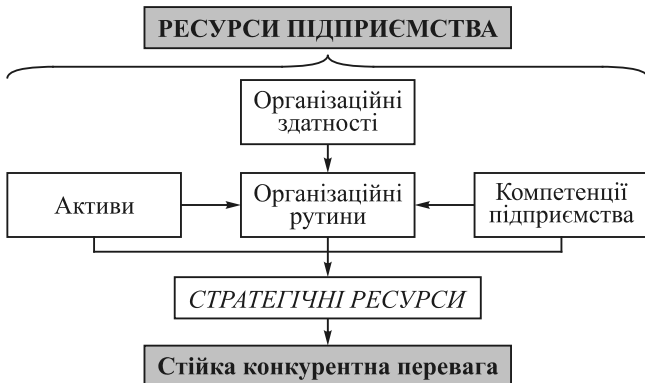


Рис. 3.1. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії

### 3.3. СТРАТЕГІЧНІ РЕСУРСИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ, ЕЛЕМЕНТИ ТА ЇХ ВЗАЄМОДІЯ

---

Всю сукупність ресурсів, яку компанія може використувати у своїй бізнес-діяльності, поділяють на дві великі групи (рис. 3.2):

- відчутні ресурси — це фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі. Вони дають вартісну характеристику матеріально-технічної бази та фінансових можливостей суб'єкта господарювання;

- невідчутні ресурси — це ті, що використовуються у процесі створення цінності продукту чи послуги, мають здатність генерувати дохід і прибуток, але не мають матеріальної основи. Лише деякі елементи невідчутних ресурсів (наприклад, торгова марка, ноу-хау, інтелектуальна власність) відповідно до стандартів бухгалтерського обліку можуть мати вартісну оцінку та бути відображені у балансі підприємства у статті «Нематеріальні активи». Інша, найдинамічніша частина невідчутних ресурсів не відповідає бухгалтерському трактуванню активів, тому й не відображається в балансі. Однак, саме ці елементи невідчутних ресурсів можуть мати суттєвий вплив на формування ринкової вартості компанії.

Інший відомий підхід до класифікації ресурсів має назву концепції «5М»:

- люди (manpower);
- гроші (money);
- сировина та матеріали (materials);
- обладнання та інші засоби виробництва (mechanisms);
- інформація та технології (methods).

Західні економісти пропонують також поділ ресурсів на дві великі групи: доступні (кореневі) ресурси та ресурси, що створюють вартість (ключові або стратегічні). *Доступні ресурси* — це базові ресурси підприємства, що забезпечують його господарську діяльність. До цієї групи ресурсів відносять:

- фінансові ресурси, необхідні для функціонування організації;
- персонал — усі працівники підприємства;
- знання — компетенції працівників у певній сфері діяльності;
- технології — програмне забезпечення, ноу-хау, специфічні процеси;
- фізичні активи — офіси, будівлі, обладнання тощо.

Вважається, що кожна компанія має доступ до однакових основних ресурсів, як і її конкуренти. Підприємства відрізняються між собою ефективністю управління формуванням і використанням доступних ресурсів.

Підприємства використовують доступні ресурси задля накопичення іншого типу ресурсів, що становлять цінність для їхніх клієнтів і власників. Ці ресурси називають стратегічними, такими, що створюють вартість.

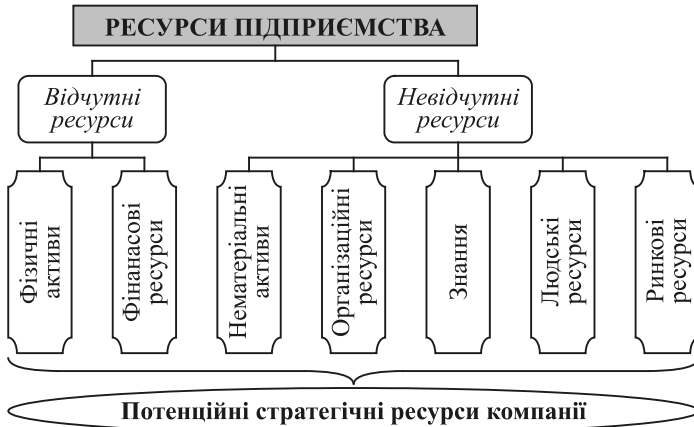


Рис. 3.2. Основні види ресурсів підприємства

*Види ресурсів та їх комбінацій, які є основою формування організаційних здатностей, компетенцій і рутин підприємства, задіяні у процесі реалізації його стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг, а також мають потенціал генерування прибутку в майбутньому, відносять до категорії стратегічних. У контексті концепції бізнес-моделювання цю ідею доцільно трактувати так: бізнес-модель компанії має індивідуальний характер, оскільки в процесі її формування використовується специфічний ряд стратегічних ресурсів.*

Наявність стратегічних ресурсів забезпечує компанії стійкість у динамічному ринковому середовищі. У процесі формування бізнес-моделі підприємства акцент робиться не лише на ефективність використання ресурсів, а й на виявлення їх нових елементів і комбінацій як джерел економічних вигід (рент) і конкурентних переваг. Крім цього, у процесі формування бізнес-моделі важливе значення має принцип випереджаючого створення та розвитку унікальних видів і нових комбінацій ресурсів, компетенцій і здатностей компанії.

Стратегічний характер ресурсів пов'язаний з їх іммобільністю, а також наявністю у компанії можливостей, навичок, здібностей і компетенцій створювати їх нові комбінації. Серед всієї сукупності відчутних і невідчутних ресурсів підприємства до категорії стратегічних відносять ті, що:

- підвищують конкурентоспроможність продукції через зменшення витрат (права на користування корисними копалинами та інші переваги доступу до обмежених ресурсів; інноваційні, енергозберігаючі технології; оптимальна система бізнес-процесів тощо);
- у разі необхідності, можуть бути використані для диверсифікації діяльності (досвід роботи на ринку; канали збуту; торгові марки та бренди тощо);
- забезпечують отримання синергічного ефекту від їх спільного використання різними бізнес-одинацями інтегрованої компанії або від формування їх нової комбінації;
- мають вплив на збільшення ринкової вартості (менеджмент компанії; формалізовані знання; бази даних; фінансові можливості; лояльність державних органів тощо);
- складно відтворюються, що пояснюється їх унікальністю (вигідне розміщення об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталомісткістю та високими витратами часу на створення (репутація компанії, клієнтська база, лояльність споживачів).

Про формування стратегічних ресурсів на підприємстві можна казати тоді, коли певні категорії ресурсів після оцінювання їх економічної ефективності свідчать про забезпечення його конкурентоспроможності. Наявність внутрішніх компетенцій, сформованих на основі стратегічних ресурсів, дозволяє стверджувати про наявність конкурентних переваг. Тобто, на процес формування стратегічних ресурсів впливає не лише якість ресурсів, а й їх конкурентоспроможність на ринку порівняно з такими ж категоріями ресурсів інших компаній. Таким чином, ефективною буде та бізнес-модель, яка здатна використати потенціал стратегічних ресурсів для формування конкурентних переваг, відмінних, від тих, що мають конкуренти.

У процесі функціонування компанія повинна орієнтуватись на створення конкурентно значущих ресурсів усередині власної моделі бізнесу, а також шукати шляхи їх залучення ззовні (придбання, ресурсного обміну із партнерами в межах альянсів тощо). Для визначення стратегічних ресурсів необхідно здійснити попередній аудит всіх наявних і потенційних ресурсів, що використовуються або можуть бути використані в бізнес-діяльності. Процес ідентифікації стратегічних ресурсів повинен відбуватись безперервно, оскільки втрата одного з них чи несвоєчасне виявлення потенційної можли-

вості появи нового, може негативно вплинути на конкурентоспроможність компанії, підвищити ризик втрати міцної ринкової позиції. Крім того, інформація про склад і потенціал ресурсів стратегічного характеру дозволяє компанії об'єктивно оцінювати можливості успішного вжиття розроблених стратегічних заходів.

Для інвентаризації та оцінювання стратегічних ресурсів доцільно формувати їх карту, в якій наводяться кількісні, якісні або вартісні параметри поточного стану ресурсів, а також подається інформація про можливості їх придбання та рівень доступності серед конкурентів (табл. 3.1), яка може охоплювати: фінансові ресурси; персонал; інформаційно-інтелектуальні ресурси; нематеріальні ресурси; технічні ресурси; технологічні ресурси; управлінські та організаційні ресурси.

Характеристика поточного стану та визначення потенційної можливості залучення чи придбання ресурсів стратегічного характеру визначається на основі даних звітності та експертно. Рівень доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів у галузі, а також значущість ресурсу для бізнес-моделі підприємства доцільно визначати методом багатofакторного порівняльного аналізу. Цей метод дозволяє ранжирувати низку параметрів, кожному з яких складно дати пряму кількісну оцінку. Для цього необхідно побудувати матрицю, в якій у балах (наприклад,  $\min 0$  — ресурс доступний,  $\max 5$  — ресурс недоступний) здійснюється оцінювання двох ресурсів (рис. 3.3).

Таблиця 3.1

**КАРТА СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ**

<i>Вид стратегічних ресурсів</i>	<i>Характеристика поточного стану ресурсу</i>	<i>Потенційні можливості придбання, залучення ресурсу</i>	<i>Рівень доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів у галузі</i>
<b>Відсутні ресурси</b>			
<b>Фізичні активи</b>			
<i>Матеріальні ресурси:</i>			
— сировина			
— матеріали			



Продовження табл. 3.1

<i>Вид стратегічних ресурсів</i>	<i>Характеристика поточного стану ресурсу</i>	<i>Потенційні можливості придбання, залучення ресурсу</i>	<i>Рівень доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів у галузі</i>
— комплектуючі			
— покупні товари			
<i>Виробничо-технологічні ресурси:</i>			
— земля			
— природні ресурси			
— нерухомість			
— обладнання			
— інфраструктура			
— виробничі технології			
<i>Фінансові ресурси:</i>			
— грошові кошти			
— цінні папери			
— інші фінансові активи			
<b>Невідчутні ресурси</b>			
<i>Людський капітал:</i>			
— рівень кваліфікації персоналу			
— компетенції персоналу (знання, навички, досвід)			
— командні якості			
— творчий потенціал, креативність			
<i>Структурний капітал:</i>			
— нематеріальні активи			

Закінчення табл. 3.1

<i>Вид стратегічних ресурсів</i>	<i>Характеристика поточного стану ресурсу</i>	<i>Потенційні можливості придбання, залучення ресурсу</i>	<i>Рівень доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів у галузі</i>
— управлінські ресурси			
— організаційні ресурси			
— бази даних			
— способи і методи обробки інформації			
— засоби обробки інформації			
— система бізнес-процесів			
— організаційні здатності			
— інші інформаційно-інтелектуальні ресурси			
<i>Ринковий (клієнтський) капітал:</i>			
— бренд			
— зв'язки із постачальниками			
— лояльність споживачів			
— канали збуту			
— рекламні технології			
<i>Адміністративні ресурси та ресурси часу:</i>			
— зв'язки із державними органами			
— виконання державних замовлень			
— участь у корпоративних правах із державними компаніями			
— оперативність прийняття рішень			
— трудомісткість бізнес-процесів			

Порівняння $P_1$ з іншими ресурсами	$P_1$	$P_1$	$P_1$	$P_1$	Кіль- кість балів				
	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$					
Порівняння $P_2$ з іншими ресурсами		$P_2$	$P_2$	$P_2$					
		$P_3$	$P_4$	$P_5$					
Порівняння $P_3$ з іншими ресурсами			$P_3$	$P_3$					
			$P_4$	$P_5$					
...			...	...					
Порівняння $P_n$ з іншими ресурсами				$P_4$					
				$P_5$					

Рис. 3.3. Матриця порівняльного багатofакторного експертного оцінювання окремих видів ресурсів:

$P_1, P_2, P_3, \dots, P_n$  — види ресурсів підприємства.

Залежно від рівня доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів, а також його значущості для формування бізнес-моделі, можна виділити 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 компанії;
- 3 група (найменша кількість балів) — ресурси, що стали широко доступними в галузі та втратили статус стратегічних.

Необхідність визначення стратегічних ресурсів обумовлена тим, що у процесі своєї діяльності більшість компаній не порівнюють свої ресурсні можливості із стратегічними цілями, а це знижує імовірність їх досягнення. Важливим завданням управління стратегічними ресурсами є розкриття потенціалу кожного з них, тобто їх оцінювання.

Під оцінюванням стратегічних ресурсів мають на увазі оцінювання якісних параметрів ресурсів. У свою чергу, якісні параметри — це корисні властивості, що оцінюються в кількісному вираженні. Це дозволяє порівняти та комплексно оцінити сукупність стратегічних ресурсів підприємства.

Загальновідомою є методика оцінювання стратегічних ресурсів, запропонована Дж. Барні — VRIO-аналіз. Основним змістом VRIO-аналізу є оцінювання таких характеристик стратегічних ресурсів:

— цінність (value) — дослідження впливу сукупності стратегічних ресурсів підприємства на рівень ефективності функціонування бізнес-моделі. За результатами аналізу за цим параметром фахівці повинні дати відповідь на запитання: чи впливає ресурс на рівень ефективності функціонування бізнес-моделі?;

— унікальність, рідкісність (rareness) — рівень поширеності стратегічних ресурсів серед конкурентів підприємства. За результатами аналізу за цим параметром фахівці повинні дати відповідь на запитання: чи поширений ресурс серед конкурентів підприємства?;

— відтворюваність, іммобільність (instability) — рівень обмежень і бар'єрів для доступу конкурентів до створення чи залучення стратегічних ресурсів компанії. За результатами аналізу за цим параметром фахівці повинні дати відповідь на запитання: чи існують обмеження для доступу конкурентів до створення чи залучення цього ресурсу компанії?;

— організованість (компліментарність) (organization) — рівень використання компанією своїх стратегічних ресурсів для реалізації потенціалу створення вартості бізнес-моделі. За результатами аналізу за цим параметром фахівці повинні дати відповідь на запитання: чи повністю компанія використовує цей ресурс для реалізації стратегії?

Для визначення параметрів VRIO-аналізу можна побудувати таблицю, що дозволяє здійснити поділ ресурсів на такі категорії (табл. 3.2):

- ресурси із високим стратегічним статусом;
- ресурси із статусом стратегічного паритету;
- ресурси із низьким стратегічним статусом (не є стратегічними).

Таблиця 3.2

**VRIO-АНАЛІЗ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Назва ресурсу	<i>Value</i> — цінність	<i>Rareness</i> — рідкісність	<i>Instability</i> — відтворюваність	<i>Organization</i> — організованість	<i>Характеристика статусу ресурсу</i>
	+	-	+	-	ресурс із низьким стратегічним статусом
	+	+	+	-	ресурс із статусом стратегічного паритету
	+	+	-	-	ресурс із високим стратегічним статусом
	+	+	-	+	ресурс із високим стратегічним статусом

\* Для показника **Instability** (відтворюваність), знак «-» означає позитивну оцінку, а знак «+» — негативну оцінку. Для всіх інших показників знак «+» — позитивна оцінка, а знак «-» — негативна оцінка ресурсу.

На основі проведеного аналізу рівня стратегічного статусу ресурсів можна побудувати матрицю стратегічних ресурсів (рис. 3.4).

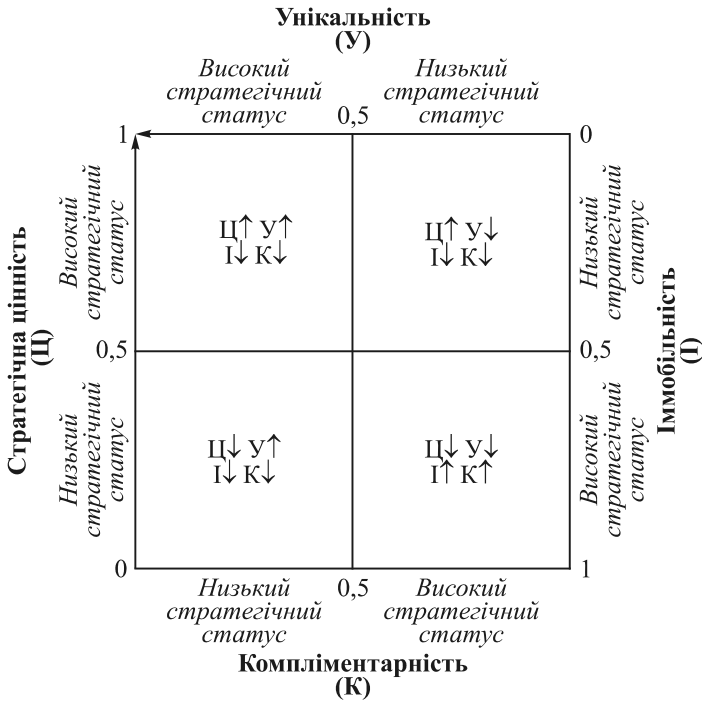


Рис. 3.4. Матриця стратегічних ресурсів

Ще одним інструментом аналізу стратегічних ресурсів є формування «дерева» стратегічних ресурсів (рис. 3.5).

Показник комплексної оцінки стратегічних ресурсів підприємства (сукупності ресурсів)  $P_0$  відображений на нульовому рівні, а його складові — якість матеріальних, нематеріальних і людських ресурсів — на вищому рівні ієрархії. Поділ ресурсів на окремі рівні може бути іншим залежно від обраного принципу класифікації.

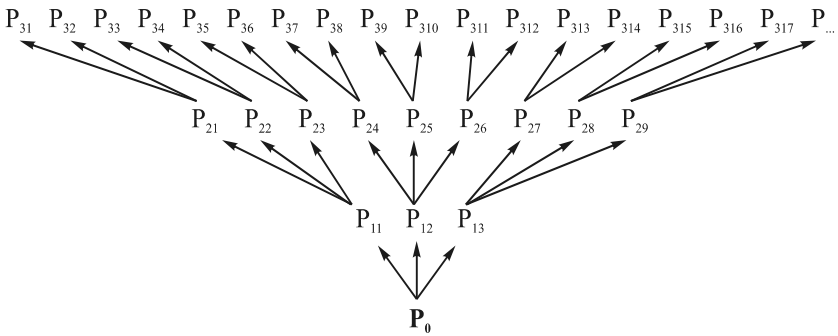


Рис. 3.5. Дерево стратегічних ресурсів

Так, наприклад, якщо на першому рівні ієрархії — якість технічних ресурсів, то на другому, відповідно, будуть зазначені такі параметри: виробничі потужності; якість використовуваних матеріалів, сировини, комплектуючих; раціональність використаних матеріалів, сировини, комплектуючих; показник модернізації та реконструкції обладнання тощо. На третьому рівні ієрархії, відповідно, знаходить відображення деталізація кожного із зазначених параметрів нижчого рівня за тими правилами або закономірностями, за якими вони теоретично повинні формуватися в оптимальному випадку.

Оскільки усі складові, представлені у «дереві ресурсів», не можуть бути виміряні метрологічними методами (використовуючи певну одиницю виміру), їх оцінювання проводиться експертно.

Для експертного оцінювання кожної окремої властивості синтезованого «дерева» якості може бути використана шкала якісної характеристики оцінки властивостей Харрінгтона (табл. 3.3).

Для об'єднання окремих якостей стратегічних ресурсів підприємства у комплексну оцінку на кожному рівні «дерева» використовується формула простої середньої арифметичної величини:

$$P_i = \sum P_{ij} / n, \quad (3.1)$$

де  $i = 0, 1, 2, \dots, m$ ;

$m$  — кількість рівней «дерева»;

$P_{ij}$  — одиничний показник  $j$ -ї властивості, що лежить на  $i$ -му рівні;  
 $n$  — кількість властивостей на  $i$ -му рівні «дерева».

Таблиця 3.3

**ПАРАМЕТРИ ЯКІСНОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
 ВЛАСТИВОСТЕЙ ХАРРІНГТОНА**

Градация оцінки властивості	Якісна характеристика оцінки властивості
1,0	максимальний рівень
1,00—0,80	кращий і прийнятний, кращий за оптимальний комерційний рівень
0,80—0,63	достатній і прийнятний, що забезпечує оптимальний комерційний рівень
0,63—0,40	недостатній, але прийнятний (для забезпечення конкурентоспроможності повинен бути вищим)
0,40—0,30	межує з неприйнятним рівнем
0,30—0,10	неприйнятний рівень (знижує конкурентоспроможність підприємства)
0,00	абсолютно неприйнятний рівень

Результати оцінювання стратегічних ресурсів підприємства є основою для прийняття рішення про подальший розвиток його бізнес-моделі з метою забезпечення її унікальності та високої конкурентоспроможності.

**3.4. РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
 У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

Ключовим завданням бізнес-моделі компанії є створення продукту з високим рівнем цінності, що відповідає пріоритетам споживачів, а також забезпечує генерування високих доходів і прибутків. Сучасні тенденції скорочення життєвих циклів продук-

ції, поява нових технічних, технологічних, організаційних та управлінських досягнень вказують на те, що лише інноваційність продукту, а головне — швидкість її комерціалізації може забезпечити конкурентоспроможність бізнес-моделі компанії. Сьогодні очевидним стає факт, що рушійною силою розвитку бізнесу є знання, за допомогою яких розробляються, впроваджуються і розвиваються інновації. Все більшу роль у процесі створення цінності відіграють не матеріальні, а інформаційні та інтелектуальні ресурси. При цьому, якщо раніше така тенденція була характерна лише для компаній, що працюють у високотехнологічних сферах (комп'ютерні технології, електроніка, комунікації), то сьогодні вона поширюється і на традиційні галузі (металургія, автомобілебудування, легка промисловість тощо). У фінансовому вимірі підтвердженням цього є випереджаюче зростання ринкової ціни багатьох підприємств над балансовою оцінкою їх активів, що підтверджує високу роль «невидимих» ресурсів у процесі створення вартості.

В сучасній економіці поступово зникають сфери, де домінуючу роль відіграє лише фізичний капітал, а підприємства отримують домінантне положення на ринку лише за рахунок доступу до певних матеріальних ресурсів. Отже, формування ефективної моделі бізнесу неможливе без створення, використання, відтворення та розвитку невідчутних ресурсів. Сучасне бачення невідчутних факторів виробництва доданої цінності втілюється у понятті «інтелектуальний капітал». Науковці, консультанти, менеджери та фахівці, які займаються оцінюванням вартості компаній у більшості єдині у своїй думці відносно характеристики і визначення суті цього нового економічного явища. Деякі дослідники навіть стверджують, що для визначення вартості та обліку інтелектуального капіталу необхідна нова фінансова та управлінська концепція.

Одним із перших поняття «інтелектуальний капітал» у науковий обіг запровадив Т. Стюарт. Він визначив його як сукупність знань усіх працівників компанії, що забезпечують її конкурентоспроможність.

Інтелектуальний капітал підприємства складається із трьох елементів:

- людського капіталу;
- структурного капіталу;
- клієнтського капіталу (ринкового капіталу, капіталу стосунків).



**Людський капітал** (human capital) — це втілена у працівниках компанії сукупність знань, кваліфікації та новаторства. Компанія, яка розглядає свій персонал як людський капітал, отримує нові можливості формування власних конкурентних переваг. Підвищення цінності людського капіталу досягається завдяки системному розвитку персоналу відповідно до корпоративних стандартів.

**Структурний капітал** характеризує здатність компанії отримувати економічні вигоди від інтелектуальної власності (нематеріальних активів) та формалізованих систем знань компанії у вигляді технологій і процедур (інформаційні процедури, управлінські технології, система прийняття рішень, філософія і корпоративна культура компанії).

**Ринковий (клієнтський капітал)** — це здатність підприємства отримувати економічну вигоду від взаємовідносин із зовнішніми контрагентами та іншими заінтересованими сторонами (лояльність і відданість клієнтів, канали збуту, партнерські угоди з постачальниками, альянси та кооперація, ліцензійні і франчайзингові угоди, бренд тощо).

Окрім визначення суті та структури будь-яке економічне явище чи процес потребує оцінювання, оскільки «те, що піддається оцінюванню, піддається й управлінню». В сучасній економічній літературі нараховується більше 30 методик оцінювання інтелектуального капіталу та окремих його елементів. У загальному, до основних ознак того, що компанія володіє інтелектуальним капіталом, відносять такі:

- ринкова капіталізація компанії перевищує її балансову вартість;
- співвідношення нематеріальних і матеріальних активів знаходиться в діапазоні 5/1—16/1.

Як показник інтелектуальності бізнес-моделі компанії може використовуватись коефіцієнт Тобіна:

$$K_m = MV / VA_r, \quad (3.2)$$

де  $MV$  — ринкова капіталізація компанії;  $VA_r$  — вартість заміщення активів компанії (сума балансової вартості активів).

Сьогодні в багатьох транснаціональних компаній коефіцієнт Тобіна коливається від 5 до 10. Для підприємств із наукомістких галузей, інтернет-компаній, а також тих, що розробляють програмне забезпечення, коефіцієнт Тобіна може становити кілька сотень. Це означає, що матеріальні активи практично не задіяні у створенні вартості, а головним виробничим фактором є інтелек-

туальний капітал. Однак, використання цього показника є обґрунтованим і дозволяє отримати достовірні результати тільки за умови, що у процес створення вартості залучені всі активи компанії. В умовах вітчизняного бізнесу така умова не завжди виконується, оскільки на багатьох підприємствах є «баласт» активів, які не використовуються в господарському процесі, а тому не створюють додану вартість.

Інтелектуальний капітал забезпечує створення інтелектуальної складової інноваційної продукції — її якості. При цьому під якістю слід розуміти сукупність властивостей продукції (послуг), що визначають її придатність до застосування. Відповідно, продукція вищої якості має вищу цінність на споживчому ринку, оскільки повніше задовольняє пріоритети споживачів за рахунок інноваційних властивостей. Вища цінність зумовлює і більшу вартість продукції з вищою якістю. Все це є результатом використання інтелектуального капіталу, який виступає в ролі інтелектуальних елементів продуктивного капіталу.

Таким чином, для оцінювання результатів використання інтелектуального капіталу у створенні інноваційної продукції необхідно оцінити частку вартості інтелектуальної складової в загальній вартості цієї продукції, тобто оцінити вартість якості, вартість тих споживчих властивостей продукції, які були їй додані в процесі створення і які зробили продукцію інноваційною.

Витратний підхід до такого оцінювання не може бути продуктивним, оскільки великі витрати можуть бути неефективно використані при вдосконаленні продукції. У таких випадках кажуть: «гора народила мишу». У той же час, блискуча інноваційна ідея і відповідне цій ідеї технічне рішення можуть із мінімальними витратами забезпечити створення бренду, затребуваного споживчим ринком. Отриманий приріст якості приведе до приросту вартості удосконаленої продукції. Величину приросту вартості продукції визначає споживач спільно з продавцем, виходячи із зацікавленості і можливостей споживача та інтересів виробника інноваційної продукції. При цьому продавець буде прагнути отримати за товар стільки, скільки дозволить покрити як всі фінансові витрати виробника, так і свої власні, а також отримати від споживача премію за якість продукції. Споживач буде оплачувати придбану продукцію за наявних можливостей.

У такому разі ринкову ціну продукції  $Pr$  слід визначати за формулою:

$$Pr = Ct + Cq, \quad (3.3)$$

де  $C_t$  — сума всіх видів витрат на створення і реалізацію одиниці продукції;

$C_q$  — ринкова вартість якості продукції.

Масовий споживач є кращим експертом для оцінювання якості продукції в умовах ринкової економіки. Тому отримана від такої експертної групи оцінка з високою вірогідністю дозволяє встановити вартість якості продукції, а отже, і частку інтелектуальної складової у вартості продукції ( $D_i$ ):

$$D_i = (P_r - C_t) / P_r. \quad (3.4)$$

Показник  $D_i$  слід застосовувати для оцінювання ефективності використання інтелектуального капіталу конкретної компанії, яка здійснила певну інновацію.

Як усереднений по галузі промислового виробництва показник ефективності використання інтелектуального капіталу зручніше вживати значення роялті ( $R$ ), яке є величиною відрахувань від виручки, одержуваної ліцензіаром від реалізації виробленої згідно з ліцензійним договором продукції. Справді, ці відрахування отримує ліцензіар, який розробив і впровадив бренд, використовуючи свій інтелектуальний капітал. Саме за це він і повинен отримувати частку від виручки ліцензіата.

Ще одним джерелом доходів від використання інтелектуального капіталу компанії є пряма реалізація створюваної інтелектуальної власності у вигляді передання прав на використання цієї власності повністю або частково (за ліцензійним договором). У цих випадках інтелектуальна власність є інтелектуальною продукцією, виробленою на другій стадії перетворень інтелектуального капіталу.

Асортимент цієї інтелектуальної продукції складають:

- об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки тощо);
- об'єкти авторського права (програми ЕОМ, бази даних, топології інтегральних схем, твори науки тощо);
- ноу-хау (неопубліковані об'єкти промислової власності та авторського права, технічна і комерційна документація з організації та вжиття інноваційних заходів при реалізації нових технічних рішень та інша подібна документація).

Об'єкти промислової власності та авторського права стають товаром на ринку інтелектуальної продукції з моменту оформлення патентів та авторських свідоцтв, що забезпечують власникам цих об'єктів права на ексклюзивне їх використання.

Ноу-хау, будучи також товаром на ринку інтелектуальної продукції, не має правового закріплення за власниками цього виду власності. У зв'язку з цим передавання ноу-хау (за відповідну винагороду) проводиться найчастіше при оформленні ліцензійних договорів на право виробництва патентованої продукції. У такому разі ноу-хау міститься в технічній документації, в рекомендаціях ліцензіара ліцензіату з організації робіт, у переданому в процесі навчання персоналу досвіду організації робіт при виробництві ліцензійної продукції тощо.

В інших варіантах реалізації інтелектуальної продукції на ринку відбувається передання власності новим власникам. Для оцінювання результатів реалізації цього виду продукції природно використовувати отриманий від продажу прибуток. Слід зауважити, що перший шлях реалізації інтелектуального капіталу — прямий продаж інтелектуальної власності — має негативну сторону. Така реалізація інтелектуального капіталу зумовлює зниження інтелектуального потенціалу бізнес-моделі компанії, якщо продаж інтелектуальної власності здійснюється не в рамках ліцензійного договору. Тому продаж патентів і свідоцтв доцільний лише тоді, коли підприємство не в змозі самостійно реалізувати наявний інтелектуальний капітал у власній інноваційній продукції.

Оскільки важливим носієм інтелектуального капіталу є персонал компанії, то важливо оцінювати ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу. Одним із показників оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал є «ефект від програми навчання персоналу» ( $E$ ):

$$E = (T \times N \times V \times K) - (N \times C), \quad (3.5)$$

де  $T$  — тривалість дії програми навчання (у роках) на рівень продуктивності праці та інші фактори її результативності;  $N$  — чисельність працівників, що проходили навчання за програмою;  $V$  — вартісна оцінка (у гривнях) відмінностей у цінності для компанії «кращих» і «середніх» працівників, які виконують однотипні функції;  $K$  — коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання частки «кращих» працівників);  $C$  — витрати (у гривнях) на навчання одного працівника.

Піонером у практичному втіленні процедури оцінювання інтелектуального капіталу стала шведська компанія «Scandia AFS». Прийняти рішення про це компанію змусили певні ринкові умови. Так, на початку 1990-х років у Швеції відбулось зниження цін на ринку нерухомості. Оскільки основним видом діяльності компанії було надання послуг у сфері страхування та фінансів, то вартість

активів за балансом зменшувалась, бо серед матеріальних цінностей за балансом найбільшу вартість становили земля та офіс. Керівництво компанії розуміло, що зниження балансової вартості компанії, яка відображалась у публічних звітах, могло негативно вплинути на рішення інвесторів. Водночас, у розпорядженні «Scandia AFS» були такі цінні ресурси, як персонал, клієнти та налагоджена система бізнес-процесів. Однак, ці «невидимі» фактори створення цінності у страховому бізнесі не могли бути відображені у традиційній фінансовій звітності, а тому не дозволяли донести інвесторам повну інформацію про вартість компанії.

Модель бізнесу компанії «Scandia AFS» базувалась на взаємовідносинах із партнерами по фінансовому ринку, брокерами та клієнтами, які отримували фінансові та страхові послуги викого рівня цінності. Саме ці невідчутні ресурси і створювали основу вартості компанії. Розуміючи це, у 1993 компанія надала інвесторам спеціально розроблений додаток до річної фінансової звітності, в якому вперше було зроблено спробу поряд із матеріальними активами здійснити оцінку інтелектуального капіталу. Звіт про інтелектуальний капітал компанія «Scandia AFS» пов'язує безпосередньо з процесом стратегічного планування, а тому до складу елементів інтелектуальних ресурсів були включені ті, що, на думку менеджерів, мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей.

У подальшому спеціально створений компанією ІТ-підрозділ розробив систему оцінювання інтелектуального капіталу *Dolphin Navigator*, що почала використовуватись з 1998 року. Структуру інтелектуального капіталу за системою оцінювання компанії «Scandia AFS» подано на рис. 3.6.

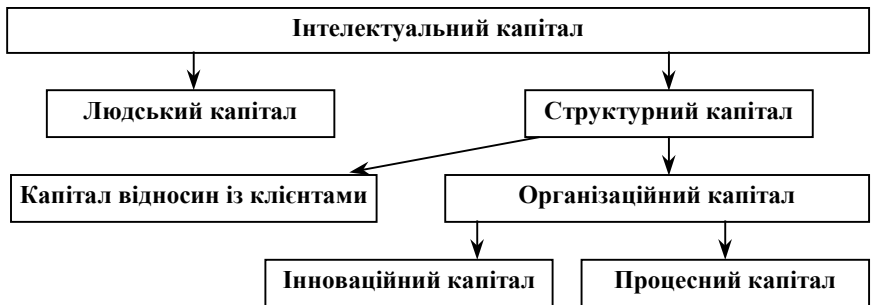


Рис. 3.6. Структура інтелектуального капіталу за системою оцінювання компанії «Scandia AFS»

Найвагомішими елементами інтелектуального капіталу для досягнення стратегічних цілей бізнес-моделі компанії «Scandia AFS» є:

**людський капітал** — сукупна величина інвестицій у навчання, кваліфікацію і формування досвіду працівників. Оцінюється також компетентність працівника, його комунікабельність і персональний внесок у діяльність компанії;

**структурний капітал** — бази даних, списки клієнтів, торгові марки, корпоративна культура, організаційна структура тощо;

**організаційний капітал** — сукупність організаційних компетенцій компанії, що дозволяють реалізувати її здатність до інвестицій та інновацій;

**клієнтський капітал** — інвестиції у формування та розвиток клієнтської бази, лояльність клієнтів тощо;

**інноваційний капітал** — інтелектуальна власність компанії, що захищена юридично, комерційні таємниці тощо;

**процесний капітал** — загальна вартість системи бізнес-процесів компанії.

Крім методики компанії «Scandia AFS» існують інші способи оцінювання інтелектуального капіталу, розроблені як науковцями, так і практиками. Перелік і характеристику основних із них подано в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**ОСНОВНІ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЇ**

<b>Назва</b>	<b>Характеристика</b>
Монітор нематеріальних активів К. Е. Свейбі	розроблено у 90-х роках шведським науковцем К. Е. Свейбі, який вважав основним джерелом конкурентних переваг підприємства та носієм його компетенцій персонал. Спираючись на це твердження, автор всю сукупність нематеріальних ресурсів запропонував здійснювати у трьох напрямках: зовнішня структура, внутрішня структура, компетенції персоналу. Вибір конкретних показників оцінювання за цими напрямками здійснюється із врахуванням специфіки та стратегічних цілей кожної компанії
Індекс інтелектуального капіталу	консолідація окремих індексів інтелектуального капіталу в єдиний інтегрований показник, що оцінюється порівняно зі зміною ринкової вартості підприємства
Метод «Interbrand»	методика оцінювання бренду компанії як однієї із складових інтелектуального капіталу підприємства, а саме його ринкового капіталу

Назва	Характеристика
Модель Б. Лева «Value Chain Blueprint»	методика, що побудована на оцінюванні здатності підприємства до інновацій. Для оцінювання виокремлюють дев'ять груп показників: накопичені, придбані здібності, ділова мережа, інтелектуальна власність, технологічна можливість реалізації інновацій, перспективи зростання компанії тощо
Збалансована система показників (BSC) Д. Нортон і Р. Каплана	ця система оцінювання не направлена безпосередньо на ідентифікацію інтелектуального капіталу, а пов'язана із моніторингом ефективності реалізації стратегії компанії в цілому на основі фінансових і нефінансових показників. Водночас, окремим блоком оцінювання виділено такий аспект, як персонал, його розвиток і навчання. Інші елементи інтелектуального капіталу представлені в трьох інших блоках системи оцінювання BSC
Динамічний метод з використання інтегрованого індекса ІС <sup>ТМ</sup>	<p>індекс був розроблений англійською компанією <i>Intellectual Capital Services</i>, а згодом удосконалений іншими дослідниками. Методика розрахунку індекса передбачає ідентифікацію та формування ієрархії чотирьох складових інтелектуального капіталу (відносини, персонал, інфраструктура, інновації).</p> <p>Кожен із цих аспектів вимірювався окремими показниками та подавався у вигляді індекса. Зміна індексів окремих елементів оцінювання у динаміці повинна вказувати менеджерам на рівень ефективності використання цієї складової інтелектуального капіталу</p>
Модель залишкового операційного прибутку (Residual Operating Income)	<p>залишковий прибуток характеризує фінансовий результат, що отримує компанія від використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. для визначення частки залишкового прибутку, створеного окремо кожним із цих видів ресурсів беруть до уваги два припущення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— компанії, що функціонують в одній галузі, використовують у своїй діяльності приблизно однакову структуру матеріальних активів для створення цінності;</li> <li>— відмінності між бізнес-моделями різних підприємств у певній галузі пов'язані виключно із унікальними невідчутними ресурсами, які використовуються для створення цінності</li> </ul>

Закінчення табл. 3.4

Назва	Характеристика
Технологія «дорожньої карти» Американського центру продуктивності та якості ( <i>Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation</i> )	основна мета APQC полягає в тому, щоб на основі дослідження досвіду ідентифікації та оцінювання інтелектуального капіталу більш ніж 200 фірм запропонувати підприємствам певні орієнтири для перетворення процесу управління невідчутними ресурсами у щоденну практику роботи. Ця «дорожня карта» описує п'ять основних етапів ідентифікації елементів інтелектуального капіталу, кожен із яких має певну низку показників оцінювання
Методика Хаусела—Канівського для оцінювання вартості організаційного капіталу компанії	в основу методики покладено визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів компанії з метою власного самовдосконалення та самоорганізації
Цитування патентів	метод базується на оцінюванні цитування патентів, розроблених компанією
Вимір споживчого капіталу	методика дозволяє визначити доходи, що отримує компанія від підтримання стосунків із постійними клієнтами
Knowledge Quick Scan	методика діагностики ефективності використання інтелектуального капіталу, що включає в себе анкетування й аналіз процесів управління знаннями
Методика консалтингової фірми Ernst & Young «Measures that Matter»	методика ґрунтується на детальному дослідженні восьми чинників, що знаходяться в зоні пильної уваги інвесторів на фондовому ринку й впливають на вартість інтелектуального капіталу. Ці чинники, у свою чергу, розгортаються в 39 детальніших показників, які й оцінюються
Невидимий баланс (Konrad Group)	методика Konrad Group базується на поділі інтелектуального капіталу на індивідуальний капітал і структурний капітал та оцінюванні його через використання системи індикаторів
Брокер технологій (БТ)	Визначення вартості інтелектуального капіталу фірми на основі застосування 20 аудиторських запитань і діагностики результатів обробки відповідей

Узагальнені в таблиці методичні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу, що створений існуючою бізнес-моделлю, можна згрупувати за такими ознаками:

1) методи прямого оцінювання інтелектуального капіталу, які передбачають визначення у монетарній чи немонетарній формі



окремих його компонентів (наприклад, метод цитування патентів, «Дослідник вартості» тощо);

2) методи ринкової капіталізації, в основу яких покладено зіставлення ринкової капіталізації компанії і балансової вартості активів. Отримана розрахункова величина прирівнюється до вартості інтелектуального капіталу компанії (метод капіталізації);

3) методи факторного аналізу або інтегрованих показників — дозволяють простежити залежність впливу окремих факторів на остаточний результат використання інтелектуальних ресурсів (факторні підходи). Прикладом можуть бути модель Б. Лева «Value Chain Blueprint», методика консалтингової фірми Ernst & Young «Measures that Matter», метод IVM;

4) методи визначення ефекту від використання елементів інтелектуального капіталу (методика Хаусела—Канівського, метод виміру споживчого капіталу тощо);

5) матричні методи, базовані на побудові таблиці фінансових або нефінансових показників («Skandia Navigator», метод вартісного ланцюжка);

6) інтегровані методи, які ґрунтуються на комплексному поєднанні кількох блоків показників у єдину систему (збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC))).

Враховуючи специфіку діяльності вітчизняних компаній, а також нестабільність зовнішнього середовища традиційні методичні інструменти, які базуються на принципах бухгалтерського обліку, не є адекватними потребам побудови ефективної системи оцінювання та моніторингу стану інтелектуального капіталу компанії. Певні застереження також є і щодо практичного використання методів визначення ефекту від використання окремих елементів інтелектуального капіталу, ринкової капіталізації, матричних методів. Зокрема, факторні методики побудовані на обмеженій кількості чинників впливу. До того ж, здебільшого не враховується вплив якісних показників, які, у свою чергу, суттєво визначають остаточний результат використання інтелектуального капіталу.

Незважаючи на існуючі проблеми в оцінюванні інтелектуального капіталу, в останні роки серед менеджерів не тільки зарубіжних, а й вітчизняних підприємств поглиблюється розуміння необхідності ідентифікації його елементів як важливого фактора створення унікальної цінності. Це також обумовлює потребу формування бізнес-моделі компанії із використанням системи управління інтелектуальним капіталом. Відомий західний консультант Є. Брукінг визначає такі напрями управління інтелектуальним капіталом (ІК):

- ідентифікація елементів ІК;

- розроблення політики розвитку ІК;
- аудит ІК;
- документальне оформлення ІК;
- захист ІК;
- поширення ІК;
- примноження та відтворення ІК.

Схематично процес функціонування інтелектуального капіталу зображено на рис. 3.7.

Управління інтелектуальним капіталом повинно забезпечувати його ефективне використання на кожному із наведених на рисунку етапів. Відсутність однієї із складових цього циклу призводить до припинення розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Створений у минулому, але нереалізований у перспективі інтелектуальний капітал стає «мертвим» вантажем компанії, баластом її невиправданих витрат та інвестицій, а сама компанія перетворюється у ряд матеріальних активів, обтяжених зобов'язаннями.

Для забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу його доцільно розглядати як одну зі складових загального капіталу. У такому разі інтелектуальний капітал також бере участь у процесі перетворень капіталу із однієї форми в іншу.

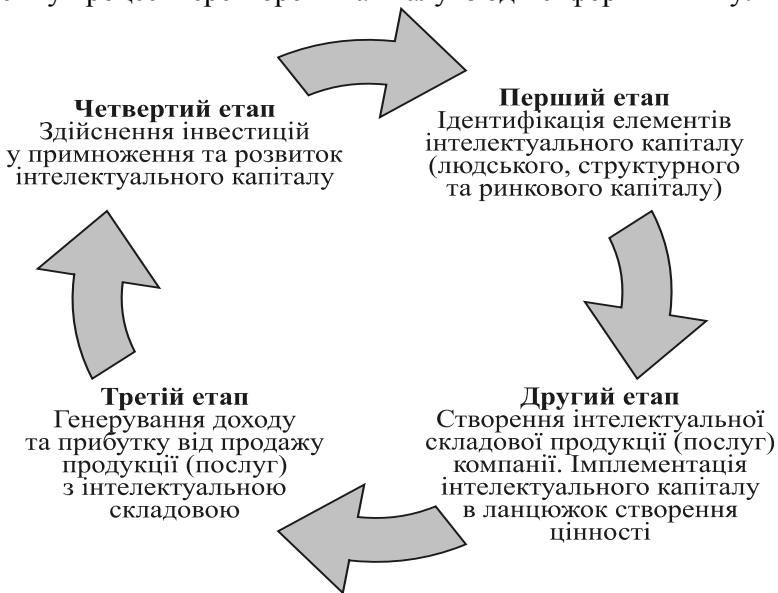


Рис. 3.7. Основні етапи функціонування інтелектуального капіталу компанії

При цьому на початковому етапі відбувається перетворення грошової форми в інтелектуальні елементи продуктивного капіталу:

- здійснюється найм працівників, що займаються управлінською, інженерною, науковою та іншими видами інтелектуальної діяльності, використовувати свої знання, досвід і навички в застосуванні цих знань;

- генеруються інноваційні ідеї і створюються предмети інтелектуальної праці — об'єкти інтелектуальної власності з використанням знань і навичок у результаті інтелектуальної праці (на цій стадії можуть придбаватися права на використання цих об'єктів, власниками яких є сторонні організації).

Крім того, фінансові ресурси використовуються також на збільшення створеного інтелектуального потенціалу:

- на навчання та перепідготовку фахівців, у результаті чого збільшується обсяг їхніх знань, підвищується якість цих знань, удосконалюються навички;

- на підвищення корпоративної культури організації, поліпшення технології колективної роботи;

- на мотивацію інтелектуальної праці, підвищення творчої активності, вдосконалення бізнес-технологій тощо.

На наступному етапі перетворень інтелектуальні елементи капіталу забезпечують створення інтелектуальної складової інноваційної продукції. Вкладені в інноваційну продукцію предмети інтелектуальної праці забезпечують якість продукції. Інтелектуальний капітал у цьому процесі виступає в ролі інтелектуального інструментарію (знаряддя інтелектуальної праці) і в той же час є предметом інтелектуальної праці (об'єкти інтелектуальної власності, які створюються і впроваджуються в інноваційну продукцію за допомогою інтелектуального інструментарію).

Інтелектуальний капітал імплементується в продукцію на всіх етапах її створення. Вкладений на другій стадії перетворень інтелектуальний капітал створює вартість, і чим вищий рівень досягнутої якості, тим більша величина створеної вартості.

На наступному етапі кругообігу капіталу продукція стає товаром і з товарної форми капітал перетворюється в грошову форму. Реалізований товар має ринкову вартість, яка визначається матеріальною та інтелектуальною складовими. Через інтелектуальну складову вартості продукції реалізується інтелектуальний капітал, перетворюючись у грошову форму.

Інтелектуальний капітал бере участь в утворенні товарної форми капіталу також маркетинговими активами, і, передусім,

іміджем компанії, її брендом, що також забезпечує створення вартості. Споживач, купуючи товар на ринку, платить не тільки за його якість, а й за впевненість у тому, що декларовану необхідну якість товару досягнуто в процесі створення продукції.

На цій стадії можуть бути реалізовані і об'єкти інтелектуальної власності за допомогою укладення ліцензійних договорів на виробництво створених брендів, а також прямого продажу прав на володіння об'єктами інтелектуальної власності. На отримані грошові кошти (за правильної організації бізнесу) проводиться примноження інтелектуального капіталу з переходом знову на початкову стадію перетворення капіталу.

Для управління рухом інтелектуального капіталу в замкнутому циклі через основні стадії його перетворень необхідно використовувати кількісні показники для оцінювання:

- на першій і другій стадіях — рівня досягнутого інтелектуального потенціалу організації, що визначає ефективність вкладених інвестицій у створення і примноження інтелектуального капіталу;
- на третій стадії — ефективності використання інтелектуального капіталу у процесі створення інноваційної та інтелектуальної продукції;
- на четвертій стадії — доцільної величини інвестицій на подальше примноження інтелектуального капіталу та мотивацію підвищення інтелектуального потенціалу підприємства.

Частина доходів, одержуваних від реалізації продукції з інноваційним рівнем цінності, у виробництві якої використано інтелектуальний капітал, повинна спрямовуватись на нарощування, примноження інтелектуального потенціалу організації, щоб забезпечити його постійний рух і перетворення.

Тоді виникає запитання про оптимальний обсяг інвестицій у нові розробки, які забезпечать успішний розвиток інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства, дозволять підвищити його інтелектуальний потенціал та ефективно реалізовувати все нові і нові об'єкти інтелектуальної власності.

Передовсім необхідно визначитися з тим, на яких етапах ланцюжка створення цінності вигідніше інвестувати в нарощування інтелектуального капіталу. Це можна зробити на підставі аналізу показника ефективності використання інтелектуального капіталу  $D_i$ . Чим більшою є величина цього показника, тим очевиднішою є доцільність інвестування в інтелектуально-інноваційну діяльність підприємства, а тому і вигідніше вкла-

дати гроші у збільшення її інтелектуального потенціалу. Для галузей промислового виробництва таким показником є значення роялті ( $R$ ).

Величини цих показників характеризують можливості ринку, можливості споживачів продукції оплачувати вищу вартість продукції як премію за якість, а отже, і як ренту за використаний інтелектуальний капітал. Оскільки показник ефективності використання інтелектуального капіталу є функцією двох змінних — ринкової вартості продукції  $P_r$  і суми всіх витрат на створення і реалізацію одиниці продукції  $C_i$ , то інвестиції в інтелектуальний капітал підприємства будуть вигідніші там, де випускається:

- продукція, для якої витрати на виробництво і реалізацію незначні порівняно з її ринковою вартістю, наприклад інформаційні технології (витрати на виготовлення і продаж носіїв інформації істотно нижчі за вартість тих програмних продуктів, які на них записуються);

- продукція з великими обсягами реалізації, наприклад, побутові прилади, сучасне медичне обладнання, системи зв'язку тощо;

- продукція галузей промислового виробництва з великими значеннями роялті, наприклад літакобудування і космос, озброєння, верстатобудування, суднобудування, електроніка тощо.

Для визначення величини інвестицій у створення продукції з інноваційною цінністю необхідно спрогнозувати обсяг прибутку, який передбачається отримати від реалізації інноваційної продукції. При цьому частку вкладень у примноження інтелектуального капіталу від загальної величини інвестицій проекту слід визначати величиною роялті.

Крім того, мотивація інтелектуальної праці і вкладення в розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовку фахівців також повинні визначатися за обсягом отриманих підприємством прогнозних доходів від реалізації створеної інноваційної та інтелектуальної продукції з урахуванням значення показника ефективності використання інтелектуального капіталу  $D_i$ .

Отже, інтелектуальний капітал можна розглядати як певний «генетичний код» підприємства, тому імплементація його системи управління є важливим етапом формування унікальної бізнес-моделі компанії. Сфера взаємодії відчутних і невідчутних ресурсів та їх вплив на формування ринкової вартості підприємства схематично подано на рис. 3.8.

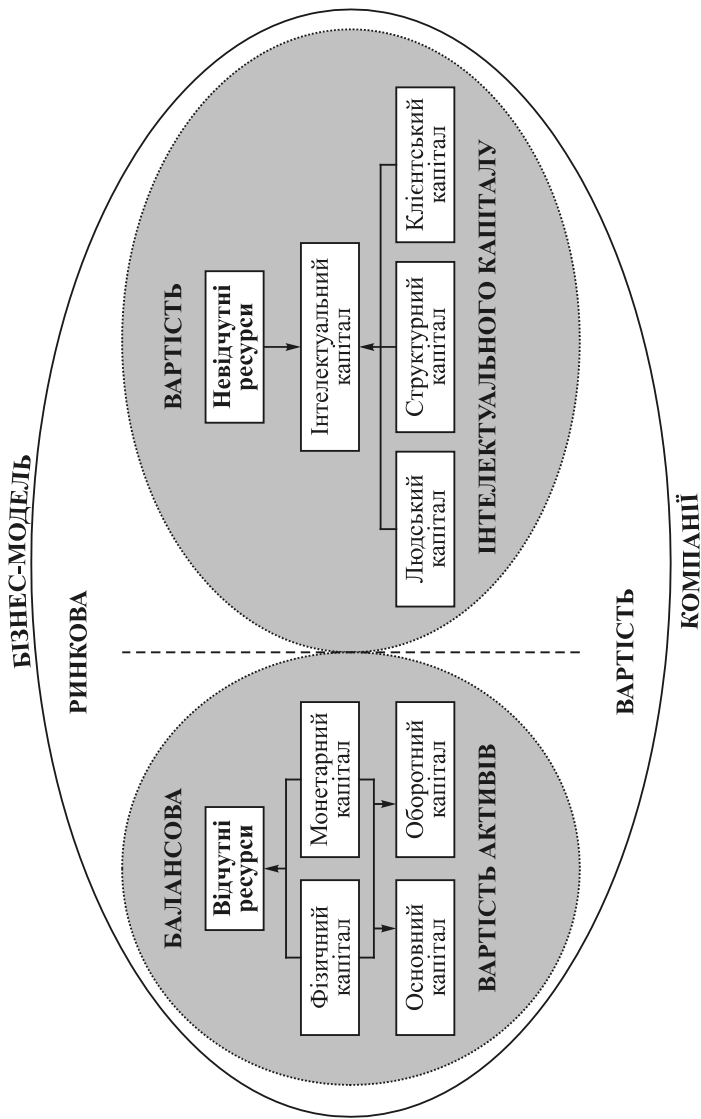


Рис. 3.8. Ресурсний «розріз» бізнес-моделі компанії

### 3.5. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИДИ РЕСУРСНИХ ЕФЕКТІВ

---

Кожна компанія формує та використовує різні комбінації ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Умовою ефективного використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати *ресурсні ефекти*. *Ресурсний ефект* — це результат оптимального використання потенціалу ресурсів компанії та їх комбінацій, що забезпечує генерування додаткових грошових потоків або формування нових стратегічних можливостей.

Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим завданням менеджерів компанії. Якщо керівництво неправильно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки. З другого боку, незадіяний ресурсний потенціал — це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових доходів і формування конкурентних переваг, адже як говориться у старому японському прислів'ї: «Надто багато — все рівно, що надто мало».

Залежно від періоду виникнення виділяють такі види ресурсних ефектів (рис. 3.9):

- ◆ статичний ресурсний ефект — результат повного використання можливих ресурсних комбінацій у діючій бізнес-моделі компанії;

- ◆ динамічний ресурсний ефект — результат реалізації існуючих і потенційних ресурсних комбінацій у нових моделях бізнесу в перспективі.

Залежно від того, яка категорія ресурсів використовується, визначають такі види ресурсних ефектів:

- ◆ комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект — це результат оптимального використання потенціалу того самого відчутного (матеріального або фінансового ресурсу) у двох чи більше непов'язаних видах бізнесу компанії в різний період часу;

- ◆ мультиплікативний ресурсний ефект — результат оптимального використання потенціалу того самого невідчутного ресурсу у двох чи більше видах бізнесу компанії одночасно.

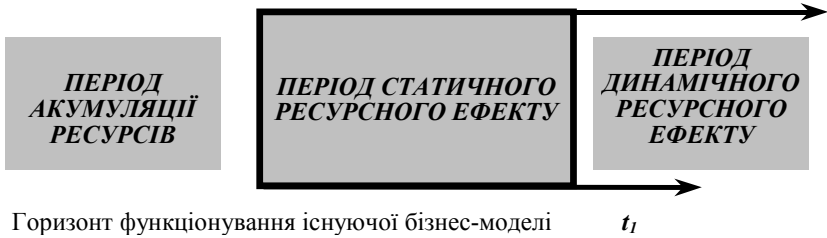


Рис. 3.9. Статичний і динамічний ресурсні ефекти

**Комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект** досягається використанням відчутних ресурсів, які підприємство може придбати або залучити ззовні для формування бізнес-моделі. Комплементарний ефект виникає, коли максимальна потужність матеріального ресурсу (активу) перевищує потребу в ньому на певному ринку (виді бізнесу) або коли цей ресурс (актив) використовується з різною часовою періодичністю (сезонно) чи інтенсивністю, або мають місце флуктуації потреб в обсягах цих ресурсів. Дія комплементарного ефекту обмежена обсягами матеріальних ресурсів чи потужністю матеріальних активів.

Наприклад:

- ♦ гірськолижний курорт може ефективно функціонувати тільки в зимову пору року. Для отримання комплементарного ефекту від використання такого матеріального активу курорту, як готельний комплекс, необхідно організувати його функціонування влітку. Зокрема, генерувати додаткові грошові потоки від використання готелю влітку можна, побудувавши там корти для тенісу, поля для гольфу чи створивши іншу інфраструктуру для літнього відпочинку;

- ♦ навчальні аудиторії в університеті чи будь-якому іншому навчальному закладі найбільше завантажені в основному в першій половині робочого дня. Доповнюючим ресурсним ефектом від використання цих активів для навчального закладу може бути дохід від їх оренди у неробочий час іншими суб'єктами для проведення тренінгів, організації комерційних курсів вивчення іноземних мов тощо.

Для отримання комплементарного ресурсного ефекту, як правило, необхідно здійснити певні витрати для забезпечення можливості додаткового використання матеріального активу. У наведених прикладах такими витратами є:



— інвестиції у створення інфраструктури для літнього відпочинку у готелі;

— вартість освітлення та інші організаційні витрати, пов'язані із організацією оренди навчальних приміщень.

Дія комплементарного ефекту поширюється не тільки на матеріальні, а й на фінансові ресурси. Ця ситуація має місце тоді, коли фінансові ресурси, що генеруються від певного виду бізнесу компанії, не освоюються ним повністю. Тоді ці тимчасово вільні кошти можна використати для фінансування інших видів бізнесу, що дозволить згенерувати додатковий дохід.

**Мультиплікативний ресурсний ефект** забезпечується в результаті використання невідчутних ресурсів одночасно в кількох напрямках діяльності компанії без додаткових витрат. Ці ресурси, як правило, акумулюються всередині компанії, оскільки їх складно або неможливо залучити чи придбати ззовні (наприклад, лояльність споживачів, досвід, корпоративні знання тощо). Дія мультиплікативного ефекту є необмеженою, оскільки потужність невідчутних ресурсів не може бути чітко визначена за часом чи виміряна за обсягом.

Наприклад:

◆ компанія може використати такий невідчутний ресурс, як сформований бренд своїх товарів чи послуг для виведення на ринок нових видів продукції. Використання цього ресурсу може здійснюватись одночасно як для існуючого, так і для нових видів діяльності. Тобто, компанія не потребує додаткових інвестицій на формування нового бренду, а використовує потенціал вже існуючого позитивного сприйняття її споживачами для розвитку нових видів бізнесу та генерування додаткових грошових потоків. Так, концерн «Rainford» спочатку виробляв телевізори, згодом під цією ж маркою почав випускати іншу побутову техніку, а також використав цей невідчутний ресурс для диверсифікації діяльності — виробництва продуктів харчування;

◆ людський капітал підприємства, що втілений у знаннях і досвіді персоналу, може бути джерелом отримання мультиплікативного ресурсного ефекту, якщо фахівці використовуватимуть накопичений інтелектуальний потенціал у розробках інноваційних видів продукції, створенні та освоєнні нових технологій чи здійсненні нових видів діяльності.

Хоча дія мультиплікативного ефекту є необмеженою, однак вона може мати зворотний характер. Наприклад, якщо нова продукція, що випущена під відомим брендом компанії, виявиться неякісною, це може зменшити кількість її лояльних покупців і

негативно вплинути на імідж бізнесу загалом. Тому важливим завданням менеджерів підприємства є глибока оцінка перспектив використання невідчутних ресурсів для отримання мультиплікативного ефекту.

Схематично характеристику комплементарного та мультиплікативного ефектів подано на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Комплементарний і мультиплікативний ресурсні ефекти



## **РЕЗЮМЕ**

Визначення елементів стратегічних ресурсів, ідентифікація здібностей і компетенцій притаманні процесу формування бізнес-моделі компанії на основі управлінського підходу. Оцінювання існуючих і стратегічних ресурсів базується на принципах ресурсної теорії, поетапне становлення якої відбувається і тепер.

Ресурси — це активи, організаційні здатності, процеси, інформація, знання, які у взаємодії забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Сукупність різнорідних ресурсів є ресурсним портфелем підприємства.

Основними категоріями ресурсної теорії є «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини».

Стратегічний характер ресурсів пов'язаний з їх іммобільністю, а також наявністю в компанії можливостей, навичок, здібностей і компетенцій створювати їх нові комбінації.

Для проведення інвентаризації та оцінювання стратегічних ресурсів розробляється карта та матриця, в яких наводяться параметри поточного стану ресурсу, можливості його придбання, рівень доступності, а також значущість для бізнес-моделі підприємства.

Формування ефективної моделі бізнесу неможливе без створення, використання, відтворення та розвитку інтелектуального капіталу. Це зумовлює необхідність оцінювання інтелектуального капіталу компаній на основі застосування сучасних методів. Ефективне використання стратегічних ресурсів підприємства зумовлює необхідність пошуку можливостей отримання ресурсних ефектів залежно від періоду їх виникнення (статичний і динамічний); і від категорії ресурсів (комплементарний і мультиплікативний).

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- *ресурсна теорія;*
- *види ресурсів;*
- *стратегічні ресурси;*
- *інтелектуальний капітал;*
- *відчутні ресурси;*
- *монетарний капітал;*
- *невідчутні ресурси;*
- *синергічний ефект;*
- *організаційні здатності;*
- *статичний ресурсний ефект;*
- *динамічний ресурсний ефект;*
- *комплементарний ресурсний ефект;*
- *мультиплікативний ресурсний ефект*

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Ресурсна теорія: поняття та напрями розвитку.
2. Основні категорії ресурсної теорії.
3. Види та групи ресурсів, їх роль у процесі формування бізнес-моделі компанії.
4. Стратегічні ресурси: характеристика, особливості та роль у бізнес-моделюванні.
5. Карта стратегічних ресурсів.
6. Оцінювання стратегічних ресурсів бізнес-моделі.
7. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії.
8. Схема взаємодії відчутних і невідчутних ресурсів.
9. Характеристика статичного та динамічного ресурсних ефектів.
10. Комплементарний і мультиплікативний ресурсні ефекти: сутність і передумови виникнення.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Поміркуйте, які праці і яких науковців справили найбільший вплив на формування ресурсної теорії.
2. Обґрунтуйте сутність і взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії фірми.
3. Подумайте, як доповнити наведену в § 3.3 класифікацію ресурсів.
4. Обґрунтуйте процедуру оцінювання інтелектуального капіталу компанії.
5. Виконайте практичне завдання. Самостійно оберіть реально діючу компанію. На основі дослідження історії її функціонування:
  - 1) коротко характеризуйте господарську діяльність компанії;
  - 2) дайте якісну характеристику ресурсів компанії за наведеною у § 3.3 класифікацією. Результати рекомендується оформити у вигляді таблиці А:

*Таблиця А*

### ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ

Назва ресурсу	Якісна характеристика

3) застосуйте методіку VRIO-аналізу для визначення ресурсів, які можна віднести до статусу стратегічних. Результати подати у вигляді таблиці Б:

Таблиця Б

**VRIO-АНАЛІЗ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Назва ресурсу	<i>Value</i> — цінність	<i>Rareness</i> — рідкісність	<i>Instability</i> — відтворюваність	<i>Organization</i> — організованість	Характеристика статусу ресурсу
	+	–	+	–	ресурс не є стратегічним
	+	+	+	–	ресурс наближається до статусу стратегічного
	+	+	–	–	ресурс є стратегічним для компанії
	+	+	–	+	ресурс є стратегічним для компанії

**ЛІТЕРАТУРА**  
**ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

1. Брукинг Е. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / Брукинг Е. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
2. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс; пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 504 с.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Грант Р. М.; пер. с англ.; под ред. В. Н. Фунтова. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
4. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. — Вып. 3. — 2003. — С. 47—75.

5. *Кемпбелл Э.* Стратегический синергизм / Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. — [2-е изд.] — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.

6. *Копылов А. В.* Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий / Копылов А. В. — М.: КИС, 2005. — 131 с.

7. *Ревуцька Н. В.* Стратегічні ресурси компанії: сучасні аспекти ідентифікації та оцінювання // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. — Вип. 263 : в 9 т. — Т. 5. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. — С. 1212—1216.

8. *Стюарт Т.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Стюарт Т.; пер. с англ. В. Ноздриной. — М.: Поколение, 2007. — 368 с.

9. *Hamel, G.* Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

## СИНЕРГІЗМ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ

*4.1. Економічна характеристика і значення синергізму в бізнес-моделюванні.*

*4.2. Оцінювання ефективності синергізму.*

*4.3. Стратегічні альянси як сучасні організаційні моделі бізнесу.*

*4.4. Особливості формування бізнес-моделі стратегічного альянсу.*

*4.5. Злиття та поглинання компаній як спосіб розвитку моделей їх бізнесу.*

---

### Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

---

### Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:

- концепцію синергізму та її роль у системі менеджменту;
- джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні;
- методи оцінювання ефективності синергізму;
- сутність стратегічних альянсів, їх класифікацію, форми, переваги та недоліки;
- практичний досвід функціонування стратегічних альянсів;
- основні етапи та особливості процесу формування бізнес-моделі стратегічного альянсу,

---

### а також УМІТИ:

- визначати тип і джерела синергізму відповідно до особливостей бізнес-моделі підприємства;
- оцінювати синергічні переваги за різними підходами;
- визначати вид стратегічного альянсу за генеральними цілями та відповідними критеріями;
- обґрунтовувати формування бізнес-моделі стратегічного альянсу.

*Злагоджена робота материнської і дочірніх компаній приносить прибуток, а неузгодженість у діях несе розруху*

*Е. Кемпбелл, М. Гулд, М. Александер*

#### **4.1. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ЗНАЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ**

---

Поняття «синергія» виникло на початку ХХ століття в термінології точних наук — хімії та фізиці, а згодом воно стало поширюватись на інші сфери людської діяльності. Синергічний ефект знайшов успішне застосування в різних сферах знань і сьогодні механізми його реалізації широко використовуються в медицині, психології, соціології, економіці, маркетингу та інформаційних технологіях.

Термін «синергія» (*sinergia*) у перекладі з грецької означає «спільна дія», «співпраця», «співдружність». Існують різноманітні трактування цього поняття, однак суть синергічного ефекту досить проста — зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему. У буквальному розумінні мова йде про явища, які виникають внаслідок дії різних факторів, у той час як кожний із них окремо не забезпечує такого результату. Математичний феномен синергії позначають «формулами»  $1 + 1 = 3$  або  $2 \times 2 > 4$ . Синергію в економіці розглядають за різними аспектами: взаємодія окремих видів бізнесу, персоналу, ресурсів, знань тощо.

Актуальність синергізму як багатогранного економічного явища зростає в умовах формування бізнес-моделей диверсифікованих (багатогалузевих, багатопрофільних) компаній, а також стратегічних альянсів. Крім цього, поширеною сферою появи синергізму є об'єднання кількох компаній в одну (злиття чи поглинання). При цьому існує імовірність досягнення суттєвого збільшення ефективності створеної компанії порівняно із сумарною ефективністю її окремих «частин» до об'єднання. Синергічні результати в такому разі досить значні: оптимізація внутрішньої системи управління та контролю, консолідація і концентрація фінансових ресурсів для досягнення максимального результату, скорочення витрат, підвищення ефективності інноваційної діяльності тощо.

Практика функціонування підприємств вказує на специфічну закономірність у прояві синергічного ефекту, яка пов'язана із незнанням об'єктивних законів синергії, що призводить до негативних її результатів. Так, корпоративні рішення стосовно дивестицій (продажу, відчуження активів), зміна складу корпоративного портфеля або трансформація існуючої бізнес-моделі компанії повинні враховувати можливість отримання або навпаки — відсутності синергічних ефектів.



Концепція синергізму торкається різних сфер менеджменту, оскільки передбачає інтеграцію або координацію багатьох функцій та елементів бізнес-моделі. Загальна увага до синергізму як важливого економічного явища виникла у 60-х роках минулого століття. У цей період почали з'являтися перші бізнес-моделі диверсифікованих компаній, що зумовило необхідність пошуку ефективних управлінських рішень для їх розвитку на непов'язаних ринках.

Необхідність імплементації синергізму в управління новими бізнес-моделями диверсифікованих компаній обґрунтував І. Ансофф, який запропонував чотири основні компоненти стратегії: масштаби товарного ринку, вектор зростання, конкурентні переваги, синергізм [3]. Саме цей автор одним із перших визначив економічний базис синергізму — результат спільних зусиль кількох бізнес-одиниць здатен перевищити результуючий показник їх самостійної діяльності у разі використання сильних сторін і можливостей, мінімізації слабких сторін і нейтралізації ризиків. Характерною особливістю економічної основи синергізму є потенціал всієї сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також їх зв'язок з інтелектуальним капіталом.

Дослідження сутності синергізму як основи формування ефективної моделі бізнесу отримало своє продовження у працях японського фахівця Хіроюкі Ітамі [3]. Автор розглядає синергізм як процес підвищення ефективності використання ресурсів підприємства (матеріальних і нематеріальних). При цьому дослідник стверджує, що синергічний ефект досягається лише тоді, коли компанія використовує свої унікальні інтелектуальні ресурси — нематеріальні (невідчутні, неосяжні).

Для описання синергізму використано економічний феномен мультиплікативного ресурсного ефекту, що дістав назву «ефект безбілетника» — компанія може одночасно використати свої нематеріальні активи в різних бізнес-одиницях, ринках, або сферах бізнесу. Прикладом такого ефекту є використання потужної торгової марки для виведення на ринок нових товарів, використання сприятливого іміджу компанії для залучення клієнтів до нової продукції або використання наукових, виробничих та управлінських напрацювань у різних бізнес-одиницях однієї компанії.

Отже, економічна сутність синергізму в бізнес-моделюванні обґрунтовується специфічністю таких елементів, як ресурси, організаційні здатності та компетенції підприємства. При цьому серед усієї сукупності ресурсів вагомий синергічний ефект здатні забезпечити саме нематеріальні ресурси.

Виділяють такі типи синергізму (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**КЛАСИФІКАЦІЯ ТИПІВ СИНЕРГІЗМУ**

Тип синергізму	Характеристика
Торговий синергізм (синергізм продаж)	виникає, коли для продажу кількох товарів використовуються ті самі канали розподілу. При цьому управління процесом продаж відбувається з одного центру або використовуються спільні складські приміщення та логістика. Можливості «пов'язаних» продаж сприяють підвищенню продуктивності менеджерів з продажу, а спільна реклама, стимулювання збуту, репутація забезпечують збільшення обсягу доходу за фіксованих інвестицій
Операційний синергізм	це результат ефективнішого використання виробничих потужностей і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання, великих закупівель
Інвестиційний синергізм	є наслідком спільного використання обладнання, запасів сировини, трансферу результатів науково-дослідних робіт між різними бізнес-одинацями інтегрованої компанії
Управлінський синергізм	фактор ефективного менеджменту є прихованим джерелом отримання додаткових переваг за умови об'єднання компаній. Крім цього, джерелом синергізму може бути досвід менеджерів у розв'язанні певних управлінських проблем в інших сферах бізнесу
Агломерацийний синергізм	проявляється в інтегрованих бізнес-моделях, де взаємозв'язок виробничих підрозділів базується на послідовній переробці ресурсів
Диверсифікаційний синергізм	проявляється за умови інтеграції окремих бізнес-одинаць, що дозволяє оптимізувати їх потреби в матеріальних і фінансових ресурсах за допомогою маневрування ними між різними виробничими підрозділами

Одним із підходів є класифікація синергізму за основними джерелами його виникнення в системі бізнесу, зокрема в ланцюжку створення цінності (рис. 4.1). Ці взаємозв'язки визначають синергічний потенціал і дозволяють оцінити реально існуючі можливості компанії.

Джерелами виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні є:

1. Операційна економія (операційна синергія) — досягається за рахунок:

— ефекту масштабу, що проявляється у зниженні витрат на одиницю продукції, як правило, через зменшення частки постійних витрат у загальному їх обсязі;

— економії на охопленні ринку, яка виникає внаслідок можливості виробляти (надавати) більшу кількість найменувань товарів (послуг), використовуючи наявні виробничі потужності, сировину і матеріали. Як правило, саме цю мету переслідують корпорації у процесі горизонтальних і вертикальних злиттів.

**Класифікація за часом появи**

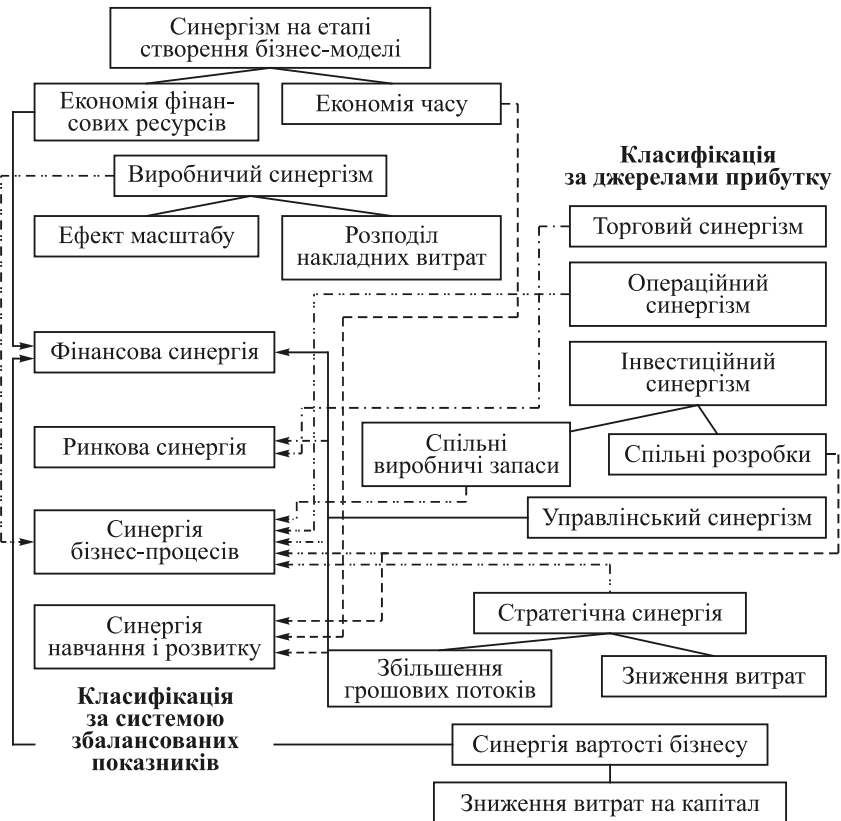


Рис. 4.1. Виникнення і взаємозв'язок видів синергізму в бізнес-моделі компанії

2. Ефект агломерації, за якого витрати на одиницю продукції для отримання доданої вартості продукту зменшуються на фіксований відсоток при кожному подвоєнні обсягу продукції. При цьому емпіричні дані показують, що темп зниження витрат на одиницю продукції становить: для корпорацій автомобільної промисловості — 12 %, сталеливарних і літакобудівних корпорацій — 20 %, для корпорацій, які спеціалізуються на виробництві напівпровідників, — 40 % [8].

3. Розширення номенклатури продукції, що випускається в результаті об'єднання окремих видів виробництва у загальну систему та ефекту комбінування взаємодоповнюючих ресурсів. Так, невеликі підприємства досить часто виробляють продукцію, якої потребують великі корпорації або компанії, що хотіли б розширити свій виробничий асортимент за рахунок цієї продукції, але створення аналогічних видів власного виробництва було б для них економічно не вигідним проектом. Водночас, невеликі виробники часто зіштовхуються з проблемою нестачі інвестиційних ресурсів для фінансування своїх нових або існуючих проектів. Отже, в результаті інтеграції малі та середні суб'єкти господарювання отримують необхідні їм ресурси й активи дешевше, ніж вони могли б самостійно їх створити чи залучити.

4. Підвищення ефективності роботи з постачальниками за рахунок додаткового важеля зниження закупівельних цін за допомогою:

— збільшення сукупного обсягу закупівель та отримання можливості користуватися додатковими знижками;

— диференціації джерел постачання. Наприклад, знижуючи витрати на постачання всього на 10 % цілком реально збільшити прибутковість компанії на 10—20 % [8].

5. Функціональна комбінаторність (коли компанія, що інтегрується, має сильні сторони в тих функціональних сферах, де інтегруюча компанія має слабкі сторони) та взаємодоповнюваність у сфері НДДКР. Скорочення витрат на НДДКР досягається за рахунок того, що компанія-покупець може використовувати науково-дослідні центри придбаної компанії, а також її персонал для розроблення і впровадження продуктів і послуг нової бізнес-моделі.

6. Централізація маркетингу, що є основою формування торгового синергізму завдяки інструменту «перехресного продажу» або «перехресного просування» (cross selling, cross promotion) — спільне просування кількох товарів або брендів повинно забезпечити зростання їх іміджу.

7. Різниця в ринковій ціні компанії та вартості її заміщення. Синергічний ефект досягається в тому разі, коли створити ефективну, прибуткову бізнес-модель на існуючому підприємстві є економічно доцільніше, ніж створювати нове.

8. Зростання ринкової частки за рахунок можливості отримати державні, контракти, що забезпечить високий рівень завантаження виробничих потужностей.

Основним індикатором збільшення потужності ринкового впливу підприємства прийнято вважати отримання ним вищих прибутків порівняно з іншими підприємствами галузі. Емпіричні дані свідчать, що збільшення частки ринку в середньому на 10 % супроводжується збільшенням прибутків на 5 % [8]. Зокрема, джерелом отримання вищих прибутків може бути використання статусу «лідера ринку»: великі компанії, що є лідерами своєї індустрії, «експлуатують» цей факт у своїх рекламних компаніях, оскільки на покупців подібний статус сприятливо впливає. Дослідження поведінки купівельного попиту підтверджують: окремі споживачі схильні до копіювання дій інших. Крім цього, покупець оцінює продукцію за такими характеристиками, як масштаби бізнесу компанії, що її виробила, історія функціонування та репутація.

9. Прискорення руху компанії відповідно до стратегічної траєкторії розвитку її бізнес-моделі: темпи зростання чи зміцнення займаної ринкової ніші, створення нових продуктів.

10. Пом'якшення впливу чинників ділового ризику, що може виражатися в зниженні діапазону коливань виручки від реалізації продукції (послуг), стабілізації притоку грошових коштів від операцій компанії за рахунок формування портфеля активів із різними життєвими циклами і об'єднання компаній різного профілю діяльності (ефект диверсифікації).

11. Забезпечення фінансової економії: об'єднання компаній зумовлює зростання платоспроможності, покриття виплат за позиковими коштами за рахунок додаткових потоків грошових коштів, і, в остаточному підсумку, сприяє зниженню фінансового ризику компанії, а отже — зниженню витрат на капітал, здешевлює його залучення і полегшує доступ до нього. Розмір компанії нерідко сам по собі є гарантом стабільності і дозволяє одержати вигідніший кредитний рейтинг: фінансові організації дорожать великими клієнтами, що дозволяє компанії ефективніше використовувати інструмент тиску.

Вагомою причиною злиттів і поглинань є також скорочення податкових платежів у разі, коли високоприбуткова компанія, що

має значне податкове навантаження, купує підприємство з великими податковими пільгами, які будуть використані в новій бізнес-моделі в цілому. Фінансова синергія особливо чітко простежується в разі конгломеративного злиття. При цьому виникає ефект страхування корпоративного боргу — злиття двох і більше корпорацій, потоки прибутку яких не корелюють між собою, знижує ризик дефолту за борговими зобов'язаннями новоствореної компанії і, отже, збільшує потенціал використання компанією боргового фінансування. Можливість збільшення боргового навантаження створює акціонерам підприємства податковий щит — зменшення розмірів оподаткованого прибутку за рахунок процентів за кредит.

12. Фінансова конгломерація — головним мотивом конгломератного злиття є бажання однієї з компаній розв'язати проблему нестачі ресурсів для проведення вигідного інвестиційного проекту. Компанія, що зазнає фінансових труднощів, але має прибутковий інвестиційний проект, часто не може залучити фінансування під його проведення. У цій ситуації підприємство вливається в конгломерат і там отримує необхідне фінансування. Більш формально фінансова синергія може бути визначена так: обсяг фінансування, який може отримати конгломерат, завжди більший або дорівнює обсягу фінансування, який могли б залучити компанії, складові конгломерату, будучи окремими бізнес-одиницями.

13. Диференційована ефективність — створення інтегрованої компанії дозволить підвищити продуктивність об'єднаних активів суб'єктів господарювання, які раніше працювали самостійно. В економіці в цілому і в окремих галузях зокрема завжди можна знайти компанії, вартість яких занижена внаслідок неефективного управління активами, яке може бути результатом нездатності або небажання менеджерів максимізувати ринкову вартість своєї компанії. Тут синергія розуміється як поєднання управлінських здібностей менеджерів компанії-покупця із неефективно використовуваними активами компанії, що поглинається.

14. Вдосконалення корпоративної стратегії і культури, прояв ефекту об'єднання управлінських здібностей менеджерів (командна синергія). В результаті у зовнішньому середовищі компанія сприймається як більш потужна і впливова модель бізнесу.

15. Ефект від трансферу компетенцій: управляюча компанія може володіти унікальною компетенцією, управлінським «ноу-хау», умінням створювати ефективні системи управління, здатні забезпечити конкурентоспроможність на ринку. При злитті ця

компетенція переноситься на придбану бізнес-одиницю. Компанії, «що роблять ставку» на політику поглинань («компанії-рейдери»), прагнуть одержати доступ до комерційних секретів компаній-кандидатів на поглинання.

16. Ліквідація дублюючих функцій (скорочення керуючого та обслуговуючого персоналу, а також ряду схожих функціональних підрозділів (бухгалтерія, управління фінансового контролю, дослідницькі та збутові підрозділи) і створення єдиних централізованих підрозділів, що забезпечує значне зниження витрат на їх утримання.

Сферою практичного прояву синергічного ефекту є створення різних видів інтеграційних бізнес-моделей, зокрема стратегічних партнерств (альянсів) тощо.

Розглядаючи зразки досягнення синергії на зарубіжних ринках, слід згадати злиття одного з найбільших американських банків «Bank of New York» і компанії «Mellon Financial Corp.», в результаті якого з'явилася найбільша в світі корпорація з управління активами та проведення операцій з цінними паперами. Перспективи синергії в цьому випадку величезні: оптимізація внутрішньої системи управління і контролю; консолідація і концентрація фінансових ресурсів для досягнення максимального результату.

Показовим прикладом використання синергії на українському ринку є купівля одного з найбільших українських банків АППБ «Аваль» банківською холдинговою групою «Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ». Проект можна назвати вдалим, оскільки в результаті на українському ринку з'явився банк, який об'єднав передові технології, можливості та ресурси австрійської групи, знання українського ринку і досвід роботи на ньому. Вдало спланована структура системного маркетингу, впізнаваність бренду і база клієнтів АППБ «Аваль» дозволили відразу сформувати міцні позиції для фінансового та ринкового видів синергізму.

Синергічного ефекту також можна досягти, вміло об'єднавши навички і знання групи людей у компанії в такий спосіб, щоб вони взаємно посилювалися. Умовою появи синергії є створення атмосфери емоційного залучення людей, оптимальна структуризація групи і розподіл ролей між її членами. Тут важливо сформувати у співробітників розуміння того, що разом вони можуть заробити більше, ніж окремо. Це забезпечує усунення всіх видів внутрішньої боротьби і розтрат творчої енергії, сприяє створенню якісно нового корпоративного середовища та використанню всіх можливостей персоналу для розвитку цивілізованого бізне-

су. У цій ситуації трьома основними синергічними процесами є адекватне планування, ефективний обмін знаннями і поточною інформацією між співробітниками і координація роботи. Подібну взаємодію і взаєморозуміння фахівців можна назвати «колективним мисленням». Цей ефект був відомий ще в стародавні часи і вважався даром, посланим згори.

Одним із найбільш наочних прикладів синергії слугує розміщення бізнесу в торгових центрах і торгово-розважальних комплексах. Взаємодоповнюючі товарні групи, орієнтація на задоволення потреб кожного члена сім'ї, можливість «переключитися» (розважальні заклади, заклади громадського харчування) сприяють активнішому відвідуванню таких центрів і рівню покупок у них, особливо зростає частка спонтанних придбань.

Ще одним прикладом синергізму у вітчизняному бізнесі є злиття ВАТ «Київмедпрепарат» і ВАТ «Галичфарм» у 2005 році. В результаті створення нової моделі-бізнесу — корпорації «Артеріум», синергічний ефект був отриманий у ряді сфер:

— маркетинг і продаж: розширення асортименту продукції (в два рази) і пропозиція «з одних рук» посилити заінтересованість партнерів у співпраці.

— виробництво: завдяки ефекту масштабу, скороченню транспортних витрат, витрат при адмініструванні замовлень і цінових умов співпраці підвищилась загальна результативність функціонування корпорації.

— логістика: оптимізація політики просування і виходу на зовнішні ринки; підвищення ефективності управління запасами та закупками. Після об'єднання корпорація отримала привабливіші умови (цінові та умови оплати);

— дослідження та розробки: об'єднавши потужні лабораторії в галузі досліджень і розробок нових ліків, було створено об'єднаний «Центр досліджень і розробок». Це дозволило уникнути дублювання в цій сфері, підвищити ефективність і якість розробок, оптимізувати потребу в інвестиційних ресурсах;

— фінансова діяльність: сезонність виробництва кожної з окремих компаній до об'єднання диктувала певні правила з погляду потреби у фінансуванні бізнесу. Після об'єднання компаніям вдалося оптимізувати ці потреби на корпоративному рівні. Що стосується фінансування майбутніх проектів, то об'єднана компанія стала набагато привабливішою для фінансових установ;

— знання і компетенції бізнесу: досвід компаній у своїх професійних сферах (а знання завжди мають вартість) об'єднали в єдину базу. Тобто підприємства отримали можливість ділитися і



користуватися тією комерційною інформацією, якою незалежні компанії і компанії-конкуренти один з одним ніколи безкоштовно не діляться.

#### 4.2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИНЕРГІЗМУ

---

Однією із поширених методик оцінювання синергізму є розрахунковий інструментарій, запропонований І. Ансоффом [3]. Сутність її розкрито нижче на окремому прикладі.

Нехай річний обсяг продаж кожного товару складає  $P$  гривень, витрати на виробництво і реалізацію —  $B$  гривень, інвестиції на розвиток товару і ринку —  $I$  гривень. Тоді рівень повернення інвестицій  $РП_{t1}$  по товару  $t_1$  буде становити:

$$РП_{t1} = (P_{t1} - B_{t1}) / I_{t1}, \quad (4.1)$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій визначається як результат від ділення різниці між чистим доходом і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок. Аналогічно розраховують РПП і для інших товарів ( $t_2, t_3, \dots, t_n$ ) компанії.

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не пов'язані, то сумарний обсяг продаж підприємства  $P_c$  дорівнюватиме:

$$P_c = P_{t1} + P_{t2} + P_{t3} + \dots + P_m. \quad (4.2)$$

Аналогічно сумарні витрати та обсяги інвестицій на підприємстві будуть дорівнювати:

$$B_c = B_{t1} + B_{t2} + B_{t3} + \dots + B_m; \quad (4.3)$$

$$I_c = I_{t1} + I_{t2} + I_{t3} + \dots + I_m. \quad (4.4)$$

Рівень повернення інвестицій в цілому по підприємству в такому разі становитиме:

$$РП_{c3} = (P_c - B_c) / I_c. \quad (4.5)$$

Ця формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані один із одним. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає, наприклад, у бізнес-моделях конгломератного типу, де відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами.

У більшості ж підприємств виникає ефект масштабу, суть якого полягає в тому, що велике виробництво має нижчі витрати в

розрахунку на одиницю продукції, ніж кілька дрібних, що мають у сукупності той же обсяг продаж. Аналогічно й обсяг інвестицій на великому підприємстві може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій на той же ефект. Тобто, це можна виразити так:

якщо

$$P_c = P_i, \quad (4.6)$$

то

$$B_i < B_c, \text{ а } I_i < I_c, \quad (4.7)$$

де показники з індексом (с) відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою, а з індексом (і) — інтегроване підприємство, де діяльність підрозділів взаємопов'язана.

В результаті рівень повернення інвестицій в інтегрованому підприємстві вищий ніж сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладень тієї ж суми у відповідні товари в кількох незалежних підприємствах:

$$P_{Pi} > P_{Pc}, \quad (4.8)$$

Такого ж результату можна досягнути і за однакового обсягу інвестицій.

Нехай  $I_i = I_c$ .

У такому разі  $P_i > P_c$ , а  $B_i < B_c$ .

Тобто, за такого самого обсягу інвестицій інтегроване підприємство може отримати більший прибуток або матиме менші витрати виробництва ніж підприємство з непов'язаними підрозділами. В цьому і полягає ефект синергізму.

Підприємство, формуючи ефективну бізнес-модель, повинно оптимізувати портфельну стратегію за допомогою детального підбору і поєднання товарів і ринків, видів бізнесу. Завдяки умілому використанню ефекту синергізму, зокрема, низьким витратам, підприємство може отримати цінову перевагу і завоювати більшу частку ринку. Крім цього, воно може дозволити собі затратити більше коштів на наукові розробки, ніж конкуренти, максимізувати норму повернення інвестицій і привабити у такий спосіб інвесторів тощо.

Вимірювання синергізму багато в чому схоже з оцінювання сильних і слабких сторін підприємства. Для оцінювання ступеня синергізму вимірюються спільні ефекти між двома варіантами рішень. Оцінюючи сильні і слабкі, сторін здійснюється ранжування можливостей підприємства для досягнення бажаного (оптимального) рівня ефективності.

### **4.3. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ**

---

У новій економіці стратегічні альянси дозволяють бізнесу створювати конкурентні переваги за рахунок доступу до ресурсів, здібностей партнера, його ринків збуту, технологій, капіталу, персоналу. Спільна діяльність у межах альянсу дає змогу партнерам синергічно збільшувати свої ресурси та здібності і завдяки цьому швидше розвиватися. Зростаючі фірми особливо активно покладаються на формування стратегічних альянсів для розширення своїх технологічних чи операційних ресурсів. Це створює необхідні передумови для економії часу та зростання продуктивності праці, базуючись на вже створених компетенціях. Багато компаній створюють стратегічні альянси для того, щоб отримати можливість використовувати канали маркетингу та продажу, чи репутацію бренду потужнішого партнера.

Зародження стратегічних альянсів як моделей бізнесу має довготривалу історію. Більшість авторів появу стратегічних альянсів як сучасної моделі бізнесу відносять до 80-х років ХХ століття, хоча зустрічаються випадки створення спільних підприємств ще в ХІХ столітті. Зокрема, у 1870 р. на родовищах у Західній Пенсільванії Джон Рокфеллер створив перші в історії нафтової індустрії спільні підприємства, що займалися розвідкою нафти. Саме в останні десятиліття стратегічні альянси як особлива форма взаємодії юридично самостійних компаній набули значного поширення в різних сферах бізнесу.

Поява і розвиток стратегічних альянсів як особливого виду кооперації і спеціалізації незалежних компаній була зумовлена рядом причин. По-перше, ринок, який став динамічнішим і менш передбачуваним, потребував створення гнучких організаційно-правових конструкцій, які б швидко та адекватно реагували на зовнішні зміни. По-друге, у 80-ті роки провідні компанії активно займалися реінжинірингом бізнесу, прагнучи забезпечити ефективність функціонування за рахунок використання своїх ключових компетенцій. Це створило хороші передумови для об'єднання доповнюючих одна одну ключових компетенцій різних компаній з метою досягнення вищої ефективності у відповідних аль-

ясах. По-третє, навіть крупні корпорації стали гостро відчувати нестачу власних ресурсів для здійснення своїх глобалізаційних стратегій.

Однак, альянси, створені у 80-х роках, як правило, швидко розпадалися. Типовою була ситуація, коли на початковому етапі функціонування альянсу забезпечувало виникнення синергічного ефекту у вигляді значного разового зниження витрат. Отримавши у такий спосіб певну вигоду від партнерства компанії припиняли співпрацю, вважаючи подальшу взаємодію в рамках альянсу недоцільною. Іншою проблемою було те, що компанії намагалися управляти новим партнерським союзом за допомогою старих методів та організаційних інструментів.

Проблема полягала ще і в тому, що до недавнього часу не була розроблена повноцінна модель створення та управління успішним стратегічним альянсом. Забезпечення ефективного управління стратегічним альянсом як моделлю бізнесу стає ще актуальнішим в умовах сучасної економіки. Під час кризи, коли давно існуюча модель саморегульованого ринку і типова ринкова конкуренція набули абсолютно нового значення, об'єднання стало єдиною можливістю виживання для багатьох компаній.

В економічній літературі досі нема солідарного підходу до визначення такої форми бізнесу, як стратегічний альянс. У табл. 4.2 подано дефініції стратегічних альянсів за трактуваннями різних авторів.

Незважаючи на відсутність єдиного підходу до розуміння сутності стратегічного альянсу, більшість дослідників сходяться на тому, що основними його характерними ознаками є:

- 1) збереження незалежності учасників;
- 2) прагнення до реалізації загальних стратегічних цілей;
- 3) використання ресурсів один одного для реалізації визначених цілей.

Отже, стратегічний альянс можна трактувати як особливий вид бізнес-моделі, що створюється на основі угоди партнерства між окремими компаніями, в процесі реалізації якої ресурси, здібності і ключові компетенції інтегруються в основних процесах для забезпечення компліментарної чи синергічної ефективності спільного функціонування.

На рис. 4.2 зображено спрощену схему процесу створення стратегічного альянсу як моделі бізнесу.

Таблиця 4.2

## ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНИЙ АЛЬЯНС»

Автор	Визначення
Роберт Л. Уоллес [13]	союз двох (чи більше) незалежних організацій, укладений з єдиною метою — розв'язати конкретне завдання, яке недосяжне для кожної компанії окремо
С. Рід, А. Ланжу[11]	угода, що дозволяє кільком компаніям досягти спільної мети у визначеному періоді без повного об'єднання. Стратегічний альянс розглядається як альтернатива злиттю чи поглинанню
Б. Мільнер [6]	угода між крупними фірмами, які прагнуть забезпечити собі конкурентні переваги в глобальному масштабі. Діяльність партнерів характеризується договірними відносинами, високим ступенем гнучкості, відкритістю, взаємовигідністю, взаємозалежністю
Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Хьюстон [3]	різноманітні форми співробітництва між двома або більше організаціями, які можуть варіювати від достатньо формальних об'єднань, що являють собою нові спільні акціонерні компанії, до неформальних об'єднань, які створюються для реалізації короткострокових проєктів
Б. Гаррет, П. Дюссож [1]	об'єднання кількох незалежних підприємств, які планують здійснювати специфічне виробництво або бажають завершити проєкт, використовуючи при цьому знання, матеріали та інші ресурси одне одного. При цьому стратегічний альянс є альтернативою: а) запуску виробництва самостійно, не розділяючи ні з ким наявних ризиків і намагаючись перемогти конкурентів; б) створення умов для злиття або приєднання компаній

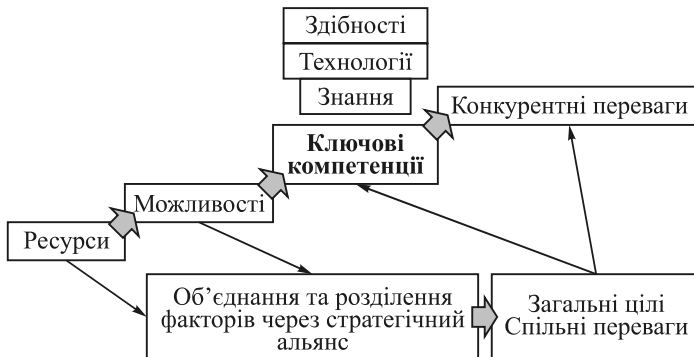


Рис. 4.2. Схема формування бізнес-моделі стратегічного альянсу

Важливе значення у вивченні стратегічних альянсів має їх класифікація за окремими ознаками та критеріями.

За критерієм збереження або втрати учасниками зростання автономності у прийнятті стратегічних рішень можна виокремити три основні типи взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку — інсорсинговий, аутсорсинговий (від англ. source — джерело, першопричина; відповідно in — усередині, out — поза) та віртуальний.

За умови формування партнерських стосунків інсорсингового типу підприємство виступає у ролі «абсорбенту» ресурсів і компетенцій, доступ до яких забезпечується через організаційно-функціональне об'єднання з іншими компаніями. Характерною ознакою такого типу партнерства є позбавлення його учасників стратегічної автономності (навіть за формального збереження організаційної та господарської незалежності), під якою розуміється самостійність визначення цілей і напрямів діяльності для забезпечення унікальності підприємства як учасника ринкових відносин.

Розвиток бізнес-моделі стратегічного альянсу інсорсингового типу здійснюється на основі реалізації стратегії інтеграції та диверсифікації. Основними методами здійснення інсорсингового партнерства є злиття та поглинання.

Аутсорсинговий тип партнерства припускає залучення підприємством ресурсів, можливостей і компетенцій партнерів для здійснення окремих видів діяльності. Водночас слід пам'ятати, що аутсорсинг може призвести до розмивання існуючої моделі бізнесу, зниження її внутрішньої економічної безпеки для отримання більшого ступеня функціональної стійкості. Стратегією розвитку бізнес-моделі стратегічного альянсу аутсорсингового типу є спеціалізація та кооперація. Характерною ознакою аутсорсингового типу партнерства є повне збереження його учасниками стратегічної автономності.

Віртуальний тип стратегічного альянсу передбачає угоду про партнерські відносини компаній-учасників на основі формування електронної бізнес-моделі. Реалізація стратегічного альянсу віртуального типу не потребує об'єднання фізичних активів учасників, а забезпечує їм створення інтегрованих торговельних платформ в інтернет-комерції. Зовнішніми формами функціонування віртуального типу стратегічних альянсів є інтернет-корпорація, інтернет-магазин, інтернет-аукціон тощо.

Залежно від ступеня залучення та формалізації відносин між партнерами можна виокремити три основні форми стратегічних альянсів:

- пряма співпраця — найпоширеніша форма без взаємної пайової участі;
- спільні підприємства — створення партнерами окремого бізнесу, яким вони спільно володіють та управляють;
- міноритарні інвестиції — в основному використовуються в рамках корпоративних венчурних стратегій, для інвестування в «пілотні» проекти, невеликі інноваційні компанії та інтелектуальний бізнес.

Залежно від джерел створення переваг на основі співпраці учасників виділяють такі види стратегічних альянсів:

- ◆ альянси горизонтального типу;
- ◆ альянси вертикального типу;
- ◆ дистрибуційні альянси;
- ◆ споріднені диверсифіковані альянси;
- ◆ перспективні диверсифіковані альянси.

Розглядаючи про класифікацію альянсів за функціональним призначенням, необхідно передусім визначити науково-технологічні союзи. Головною їх метою є перерозподіл і взаємне посилення ключових компетенцій партнерів у процесі організації і проведення фундаментальних наукових досліджень і комерціалізації їх результатів.

Стратегічні альянси у сфері науково-технічних робіт відрізняються такими особливостями:

- \* компанії-учасники є однаковими за масштабами та статусом;
- \* учасники займають різні ніші на ринку, але базуються на загальній науково-технічній основі;
- \* учасники мають на меті розширення доступу для своїх товарів до глобальних ринків і в той же час створення олігополістичних технологічних бар'єрів для проникнення в цю сферу інших компаній-конкурентів.

Найпоширенішим типом угод про міжфірмове партнерство є стратегічні альянси, спрямовані на забезпечення виробничих компетенцій через організацію спільних проєктів з лідерами галузей. У рамках цього типу стратегічних альянсів вирішуються такі основні завдання:

- досягнення економії на масштабах виробництва;
- диверсифікація продукції;
- розвиток управлінських технологій у сфері виробництва і логістики;
- ознайомлення з організаційними аспектами виробництва, а також виробничою, організаційною і управлінською культурою компаній-лідерів.

Практичний досвід функціонування стратегічних альянсів показує, що вони можуть мати три різні генеральні цілі і, відповідно, три різні алгоритми створення вартості.

1. Коопціон (Co-option) — перетворює потенційних конкурентів на союзників і забезпечує розширення спектру товарів і послуг для розвитку нового бізнесу, створюючи при цьому економію для всіх членів стратегічного альянсу. Коопціон є засобом досягнення «критичної маси» вартості, необхідної для ефективної конкуренції альянсу при його виході на глобальні ринки.

2. Взаємна спеціалізація (Cospecialization) — передовсім є синергічним створенням вартості через об'єднання окремих ресурсів, навичок і знань партнерів. Для забезпечення успішної діяльності альянсу партнери вносять унікальні ресурси — досвід (навички), торгові марки, партнерські зв'язки і матеріальні активи. Причому сам альянс створює нову сукупну якість — вартість, тобто зазначені ресурси партнерів по альянсу стають значно ціннішими разом, ніж окремо.

3. Інтерналізація, або навчання і засвоєння (Learning and Internalization). Ці альянси передусім є засобом навчання новим професійним навичкам та/або способам їх освоєння. Це особливо стосується тих навичок, які іноді складно точно визначити, тобто глибинних за своєю сутністю. Ключові бізнескомпетенції «не продаються» на ринку; цінною є можливість навчитися цьому в партнерів, а потім застосовувати у власній компанії.

Вказані генеральні цілі є фундаментом розроблення і реалізації корпоративної стратегії кожного партнера по альянсу. Незважаючи на активне використання у світі стратегічного партнерства як моделі розвитку підприємств, важливим є визначення його результативності з урахуванням переваг і недоліків.

Перевагами стратегічних альянсів є те, що вони:

1) дозволяють бізнесу досягати своїх цілей, зберігаючи при цьому гнучкість та адаптованість за рахунок швидкої зміни партнерів;

2) можуть бути ефективним способом протистояння зростанню витрат і ризиків технологічних інновацій, відкриваючи партнерам доступ до знань і ресурсів за спільного розвитку та активного технологічного обміну;

3) дозволяють відстежувати розвиток технологій та уникати впровадження тих, які згодом можуть виявитися застарілими або неефективними;

4) забезпечують постійний доступ до новітніх ноу-хау;



- 5) дозволяють партнерам концентруватися на своїх стрижньових компетенціях і видах діяльності;
- 6) забезпечують отримання ефекту синергії;
- 7) дозволяють скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру;
- 8) забезпечують підвищення ефективності функціонування;
- 9) відкривають доступ до стратегічно важливих ринків;
- 10) дають змогу уникнути торгових обмежень;
- 11) доповнюють товарні лінії, що дає змогу обслуговувати ринкові ніші;
- 12) уможлиблюють використання бренду і клієнтського капіталу партнерів;
- 13) забезпечують додаткові джерела формування різних видів інвестицій.

Серед недоліків стратегічних альянсів можна виділити такі:

- 1) більшість стратегічних альянсів базуються на товарах і ринках, що є ключовими (або основними) видами комерційної діяльності партнерів альянсу;
- 2) альянси, як правило, об'єднують учасників, які є реальними або потенційними конкурентами. Компанія, що вступила до стратегічного альянсу, може потрапити в залежність від партнерів за ключовими видами своєї діяльності і може ризикувати небажаним поширенням технологічної інформації серед потенційних конкурентів;
- 3) складність оптимальної координації діяльності самостійних компаній.

Основні причини, які спонукають різні компанії до утворення стратегічних альянсів зводяться до такого:

- потреба в об'єднанні зусиль і ресурсів на НДДКР;
- необхідність залучення додаткового капіталу;
- оптимізація витрат;
- отримання нової технології;
- доступ на новий ринок;
- поділ (диверсифікація) ризиків;
- залучення команди менеджерів із досвідом реалізації певних проектів;
- надання можливості меншій компанії використовувати управлінський досвід і позиціонування на ринку більшого партнера.

Вивчення досвіду функціонування та розвитку сучасних компаній дозволяє стверджувати, що основними принципами становлення партнерських утворень є [3]:

- конгруентність;

- проактивна поведінка суб'єкта господарювання на ринку;
- домінування людського капіталу у процесі прийняття управлінських рішень;
- узгоджена автономність учасників партнерства;
- максимальна «прозорість» функціонування;
- орієнтування на корпоративну стратегію.

Конгруентність (від лат. *congruens* (*congruentis*) — відповідність, розмірність, пристайність) у контексті стратегічного управління означає необхідність дослідження та узгодження взаємозв'язків між такими складовими організації, як система, структура, персонал і культура. У процесі формування стратегічного партнерства доцільно відстежувати реалізацію цього принципу на кількох рівнях: 1) організаційна конгруентність забезпечує підприємствам зменшення витрат при інкорпоруванні їх діяльності в межах партнерства; 2) системна конгруентність — при виборі структури майбутнього партнерства, внаслідок чого гарантується життєздатність такого утворення; 3) стратегічна конгруентність забезпечує конкурентоспроможність партнерства у ринкових умовах, у яких передбачається його функціонування.

Проактивна поведінка полягає у формуванні та дотриманні випереджаючої діяльності на ринку, що проявляється в постійній орієнтації на досягнення та/або утримання лідерських позицій у відповідному ринковому сегменті, використання сучасних інструментів конкурентної боротьби, орієнтація на задоволення пріоритетів споживачів.

Дотримання принципу домінування людського капіталу означає, що одним із вагомих аспектів вибору моделі бізнесу новоствореного альянсу є орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу компаній-партнерів. Головними передумовами використання цього принципу у процесі формування бізнес-моделі стратегічного альянсу є:

- ◆ невпевненість персоналу підприємств-учасників щодо наслідків подібних трансформацій та їх соціальної захищеності;
- ◆ особиста заінтересованість окремих менеджерів у результатах її реалізації, що призводить до надмірної оптимістичності прогнозування майбутніх подій;
- ◆ рівень досвідченості менеджерів, задіяних у формуванні та управлінні бізнес-моделлю стратегічного партнерства.

Реалізація принципу узгодженої автономності учасників партнерства передбачає впорядкування, координацію процесу діяльності бізнес-партнерів альянсу для досягнення поставлених цілей. Хоча кожна компанія має власні цілі функціонування, у

новоствореному альянсі всі партнери погоджуються спільно працювати заради досягнення спільно визначених цілей. У зв'язку із цим існує ризик того, що спільні цілі можуть вступити у конфлікт із більш загальними індивідуальними інтересами того чи іншого партнера альянсу.

Дотримання принципу «максимальної прозорості» партнерства спрямоване на вирішення таких завдань:

- створення довірчої атмосфери серед учасників партнерства;
- забезпечення підприємствам-партнерам доступу до необхідної інформації (в межах визначеного формату співпраці);
- формування позитивного іміджу новоствореного стратегічного альянсу серед існуючих і потенційних споживачів;
- дотримання антимонопольного законодавства у процесі формування та функціонування стратегічного альянсу.

Принцип орієнтації на загальну стратегію виходить із необхідності дотримуватися логічної послідовності розвитку бізнес-моделі стратегічного альянсу. До основних стратегій партнерства, що підпорядковуються загальним стратегічним цілям компанії-учасників, належать:

- конкурентна стратегія — має на меті формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг;
- реляційна стратегія — має на меті зменшення рівня невизначеності у зовнішньому середовищі бізнес-моделі стратегічного альянсу;
- змішана стратегія — поєднання елементів попередніх видів стратегій.

#### ***4.4. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ***

---

Формування стратегічних альянсів вимагає принципових змін у практиці організації та ведення бізнесу. Створення альянсів спрощує доступ на нові ринки, забезпечує зростання конкурентоспроможності компанії за рахунок формування нових джерел конкурентних переваг. Глобалізація конкурентної боротьби, зумовлює необхідність пошуку шляхів перетворення конкурентів на партнерів і спільного використання переваг від функціонування на інтегрованих ринках, розвитку технологій і створення інноваційної цінності продуктів (послуг).

Першим кроком, що передуює формуванню стратегічного альянсу, є розроблення критеріїв для пошуку оптимального партнера.

Вони повинні містити чіткі бізнес-цілі і важливі для компанії базові характеристики, до яких можна віднести виробничу потужність, досвід розроблення нових технологій, корпоративну культуру, персонал тощо.

Очевидно, що створення нової моделі бізнесу на раніше отриманому досвіді є ефективнішим ніж побудова власної моделі бізнесу без такого інтелектуального підґрунтя. Найбільш цілісну та ефективну технологію формування моделі стратегічного альянсу розробив Роберт Уоллес [13].

Основними етапами процесу формування і розвитку стратегічного альянсу за цією технологією є:

1. Встановлення довіри, що є необхідним компонентом успіху стратегічного альянсу.

2. Визначення мети, завдань і місії партнерства. Р. Уоллес розробив систему чотирьох основних MOGO-компонентів, яка характеризує відносини між стратегічними партнерами:

- місія (mission);
- цілі (objectives);
- завдання (goals);
- можливості (opportunities).

Необхідно чітко продумати і визначити всі елементи цієї системи.

3. Формування портфеля продуктів (послуг) і споживачів. Цей етап включає ідентифікацію цільових покупців, видів товарів чи послуг, які компанії будуть спроможні їм запропонувати, допоміжного обслуговування та рівня цін. Для створення продуктів чи послуг з вищим рівнем споживчої цінності партнери повинні обмінятися ідеями та інформацією щодо майбутніх пріоритетів споживачів на інтегрованому ринку.

4. Проведення процедури самооцінювання, що передбачає вибір однієї із категорій:

• «авторитарне підприємство» — схильне до самостійних дій і жорсткого керівництва роботою персоналу. Таким компаніям складно вижити і повністю розкрити свій потенціал. При об'єднанні у стратегічний альянс вони дотримуються принципу LIFO (останніми увійти до альянсу і першими вийти);

• підприємство, що працює в стилі «чорного бомбардира» — схильне до прагнення переваги в технології і своєму бізнесі, але не має повного уявлення про можливості зростання у перспективі;

• «відкритий підприємець» — найбільш схильне до утворення стратегічних альянсів, але результативність об'єднання не завжди продуктивна;

● «ризикове підприємство» — найчастіше стає засновником «бізнес-імперії», оскільки робить акцент на удосконалення існуючої моделі бізнесу.

Кінцева мета самоаналізу — переконатися, що компанія задовольняє всі MOGO-критерії.

5. Знайомство з партнером. Визначення масштабу бізнесу партнера (малий, середній, великий); аналіз критеріїв за системою LLIFT (привабливість (likeability), довговічність (longevity), інтереси і стимули (interest or incentive), фінансові можливості (financial muscle), часові рамки (timeline)).

6. Знайомство з мережею партнера, аналіз його бізнес-середовища.

7. Встановлення основних меж (параметрів) відносин в альянсі.

Для ідентифікації кордонів альянсу, які потрібно враховувати при його формуванні, можна використати технологію «риб'ячий хребет» (рис. 4.3). Результатом використання цієї технології є визначення елементів бізнес-моделі компанії до та після створення стратегічного альянсу ця технологія передбачає:

— оцінювання системи бізнес-процесів компанії до та після входження у стратегічний альянс;

— обґрунтування процедури управління бізнес-процесами новоствореного альянсу;

— формування взаємовідносин з новими покупцями;

— визначення способу прийняття спільних рішень у стратегічному альянсі;

— визначення процедури вирішення конфліктів (усвідомлення їх наявності та пошук альтернатив для розв'язання);

— створення корпоративної культури партнерства (система цінностей та установок, завдяки якій створюється унікальність альянсу).

8. Обґрунтування проекту стратегічного альянсу.

9. Визначення принципів та сфер збереження незалежності партнерів.

10. Механізм розвитку відносин.

11. Обґрунтування юридичних аспектів стратегічного альянсу. В Україні досі немає спеціальної нормативної бази, яка б чітко регулювала відносини при створенні та функціонуванні стратегічних альянсів. Вітчизняним законодавством передбачено лише можливості створення об'єднань підприємств (корпорація, концерн, консорціум, асоціація).

12. Стратегія виходу із стратегічного альянсу.

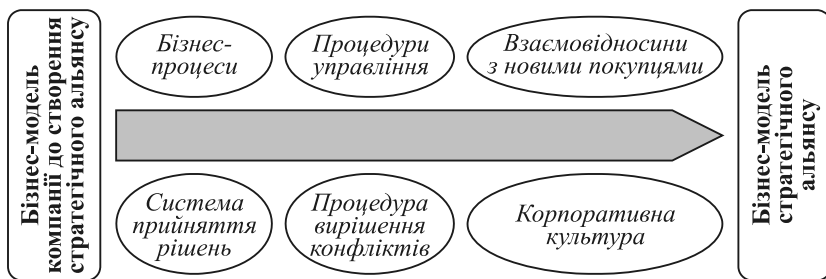


Рис. 4.3. Схема формування відносин між партнерами «риб'ячий хребет»

Виділяють такі стратегії виходу із стратегічного альянсу: злиття, закінчення терміну, продаж або покупка активів, консолідація, банкрутство, захоплення і поглинання; розподіл між акціонерами, кредиторами або радою директорів.

Досвід функціонування вітчизняного бізнесу вказує на приклади стратегічних альянсів різної конфігурації. Відрізняються вони тим, що створювалися або для лобювання спільних інтересів, або для політичної підтримки власних бізнес-проектів учасників альянсу. Саме з цих причин ці партнерства, як правило, виявлялися нефункціональними і недовговічними, що не дозволяє їх характеризувати як кращі зразки бізнес-моделей у цій сфері. Розширення діяльності та вихід на нові ринки змушує українські компанії змінити підхід до формування стратегічних альянсів і спиратись на обґрунтовану технологію та інструментарій формування стратегічних альянсів.

Приклади формування бізнес-моделей стратегічних альянсів можна знайти в таких галузях вітчизняної економіки, як металургія (корпорація «ІСД» та Dufenco (Швейцарія)), авіакосмічні технології (ДКБ «Південне», ВО «Південмаш», Boeing (США), Kvaerner (Норвегія), РКК «Енергія» (Росія)), авіаперевезення (ДонбасАеро та АероСвіт), та, найголовніше, — у нафто-газовій галузі.

Подальший розвиток відкритої ринкової системи в Україні, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції повинно базуватись на впровадженні сучасних бізнес-моделей стратегічних альянсів. Привабливими сегментами вітчизняної економіки з цього погляду є галузі промисловості.

#### **4.5. ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ ЯК СПОСІБ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ ЇХ БІЗНЕСУ**

---

Останні десятиліття ХХ століття ознаменувалися сплеском процесів злиття і поглинання в різних країнах. Пік активності цих процесів, за оцінками фахівців, припав на 1999 рік, коли було оголошено більше 40 тис. угод загальною вартістю понад 3,4 трлн дол. США. Злиття та поглинання в таких масштабах зумовили фундаментальні зміни в ряді галузей, у тому числі в хімічній, телекомунікаційній і банківській сферах. Але багато економістів, аналітиків, консультантів і представників регулюючих органів досі сумніваються в доцільності та ефективності цих організаційно-правових процесів, а саме в тому, що в результаті таких об'єднань створюється вища ринкова вартість і досягається ефект синергії в новій моделі бізнесу. Іноді завдяки процесам злиття змінювалась структура окремих галузей, зокрема хімічної та фармацевтичної, а також з'являлися нові галузі.

Саме тому важливо чітко розуміти механізм злиття чи поглинання та вміти оцінювати його результативність. Крім цього, злиття чи поглинання може розглядатись як оптимальне стратегічне рішення у тих ситуаціях, коли незалежні партнерства чи союзи не дозволяють компанії отримати бажані ресурси і можливості. Основною причиною цього є те, що відносини власності, які виникають у процесі юридичної процедури злиття чи поглинання, є набагато надійнішими, ніж відносини партнерства.

Ключові переваги угод злиття і поглинання можна поділити на дві групи, залежно від суб'єкта, який буде отримувати більшу вигоду:

— *для компанії, яка купує чи поглинає*: розширення конкурентних можливостей за рахунок меншої компанії; просування своїх ринкових інтересів на локальних чи регіональних ринках (наприклад, угода *Pepsi* і *Sandora*); розширення виробничих потужностей; доступ до спеціалізованого виробництва;

— *для компанії, яка продається чи поглинається*: отримання технологічних переваг і досвіду крупної компанії; вдосконалення конкурентних можливостей; оновлення асортименту продукції; вихід на міжнародні ринки; доступ до фінансових ресурсів; додаткові інвестиції у НДДКР.

Основними недоліками чи слабкими сторонами угод злиття та поглинання, як правило, є: проблеми та труднощі інтеграції двох компаній; протидія персоналу; конфлікт корпоративних культур.

Прикладом проблемної угоди є, зокрема, поглинання компанією *Ford* іншого автомобілевиробника — *Jaguar*. Так, компанія *Ford* заплатила досить велику ціну за *Jaguar*, але так і не змогла зробити цю марку авто лідером у сегменті престижних автомобілів і рівноправним конкурентом для моделей *Mercedes*, *BMW* і *Lexus*.

Компанія *Novell* у 1994 році викупила програмний пакет *WordPerfect* за 1,7 млрд дол. США, але так і не спромоглась перетворити його в успішного конкурента для офісних програмних продуктів *Microsoft*.

*Злиття* — (англ. merger) це виникнення нової компанії в результаті об'єднання двох різних, але, як правило, рівнозначних за величиною активів, компаній. Згідно з Господарським кодексом України у разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття.

Є багато різних способів злиття компаній, які умовно можна поділити на дві основні групи: за відносинами між компаніями і за типом фінансування.

*Види злиттів за типом відносин між компаніями:*

- ◆ горизонтальне злиття: об'єднання двох конкуруючих компаній, які працюють у тій самій галузі (ринку) і, як правило, знаходяться в одній ніші;

- ◆ вертикальне злиття: об'єднання постачальника і споживача: наприклад, виробника меблів і виробника сировини (дошок, фанери тощо);

- ◆ злиття з метою розширення ринку збуту: об'єднання компаній, які знаходяться в одній галузі, але реалізують товар на різних ринках;

- ◆ злиття компаній, пов'язаних між собою по лінії збуту: об'єднання компаній, що реалізують супутні товари на одному ринку.

*Види злиттів за методом фінансування:*

- злиття з викупом (англ. purchase merger): тип злиття, в якому одна компанія викупує акції іншої за готівку або за допомогою цінних паперів;

- злиття з об'єднанням (англ. consolidation merger): у цьому випадку обидві компанії викупуваються, і формується абсолютно нова структура.

Чисте злиття компаній сьогодні є досить рідкісне явищем у бізнесі. Найчастіше процес, що юридично називається злиттям, фактично є поглинанням як у прикладі з *DaimlerChrysler*.



*Поглинання* — (англ. acquisition) — це викуп компанії, що поглинається компанією-поглиначем. Внаслідок цього поглинена компанія перестає існувати, а поглинач збільшується. Показовим прикладом поглинання, в Україні є УМС → МТС: крупна російська компанія МТС викупила більшу частину акцій вітчизняного оператора мобільного зв'язку УМС і провела ребрендинг.

Отже, в результаті поглинання крупніша компанія розширюється за рахунок активів і ринків меншої компанії.

Наприклад, *Google* — бізнес-модель, що є активним поглиначем, яка вже поглинула більше 50 компаній, серед яких *YouTube*, *Begun* (російська компанія), *FeedBurner*, *AOL* і багато інших інтернет-компаній по всьому світу.

Поглинання поділяють на агресивні та дружні:

◆ *агресивне* поглинання відбувається, коли менша компанія не виявляє бажання об'єднуватись, але компанія-поглинач просто викуповує значну частину її акцій і не залишає вибору;

◆ *дружнє* поглинання відбувається, коли обидві сторони згодні і позитивно налаштовані на поглинання.

Часто буває, що компанії-поглиначі не хочуть афішувати фактичне поглинання, і юридично все проводять як рівноправне злиття. Прикладом такого поглинання може бути компанія *DaimlerChrysler*: *Daimler-Benz* викупив *Chrysler*, але афішував угоду як рівноправне злиття.

*Основні етапи угод злиття та поглинання (угоди M&A)*

1. Вибір компанії-цілі. Експертне оцінювання компанії, що поглинається, за економічними, фінансовими і юридичними показниками (*due diligence*, *legal due diligence*). На цьому етапі визначається приблизна ринкова вартість компанії-цілі.

2. Переговори сторін, необхідні для того, щоб визначити основні пункти можливої угоди M & A (злиття і поглинання).

3. Оформлення угоди про намір компанії-покупця укласти угоду M & A з компанією — об'єктом угоди.

4. Всебічний аналіз юридичної, фінансової та управлінської документації (*due diligence*). На цьому етапі розраховується справедлива ринкова вартість компанії-об'єкта.

5. Переговори для досягнення остаточної угоди про ціну угоди M & A (злиття і поглинання) між акціонерами (власниками) компаній.

6. Структурування угоди M & A (злиття і поглинання).

7. Закриття угоди зі злиття і поглинання. В окремих випадках після закриття угоди її публічно анонсують. На цьому етапі здій-

снюють остаточні фінансові розрахунки, перереєстрацію прав на активи, виплату комісійних винагород тощо.

Передумовами успіху угод злиття і поглинання та формування за їх результатами ефективної моделі бізнесу є:

- головна мета угоди M & A — створення вартості, а не інтеграція сама по собі. Проводячи інтеграцію, компанії роблять ставку на створення вартості з урахуванням специфіки своєї ситуації, а не на механічне об'єднання активів;

- налаштованість на фундаментальні перетворення. Компанії не задовольняються безпосередніми ефектами від злиття, вони прагнуть реалізувати приховані ринкові можливості і використовують злиття як каталізатор для масштабніших перетворень і створення потужної бізнес-моделі на ринку;

- можливості для синергії. Щоб реалізувати можливості, відкриваються, керівництво повинно визначити цілі і завдання угоди M & A та опрацювати спосіб їх виконання на всіх рівнях — від рядових співробітників до топ-менеджерів;

- узгодженість рішень. Часто угоди злиття чи поглинання зазнають невдачі через нереалістичні плани перетворення основних систем або використання неперевірених технологій;

- забезпечення стабільності бізнесу. У багатьох випадках вартість грошових потоків компанії, що поглинається (поточні та очікувані грошові потоки) перевищує 70 % її повної вартості (з урахуванням всіх активів). Тому необхідно зробити все, щоб компанія, яка поглинається, продовжувала нормально функціонувати;

- пріоритет ефективності при підборі персоналу. Від того, хто буде призначений на керівні посади, залежить подальший успіх угоди, тому, якщо для успіху новоствореній компанії потрібно найняти нових топ-менеджерів, то потрібно зробити це, не боячись викликати невдоволення співробітників компаній, що інтегруються;

- врахування відмінностей у корпоративних культурах. Аналіз угод злиття і поглинання, проведений *The Economist Intelligence Unit*, показав, що культурна асиміляція — найскладніша проблема при об'єднанні компаній. Тому формування нової корпоративної культури стає запорукою успішної інтеграції та формування ефективної бізнес-моделі інтегрованої компанії;

- сильна команда, яка проводить інтеграцію. Команда фахівців, яка проводить інтеграцію, формується із досвідчених юристів, керівників підрозділів компаній — учасників угоди;

- врахування інтересів персоналу. У період інтеграції співробітників турбує їхнє майбутнє: чи не звільнять їх, як вони будуть

працювати далі тощо. Щоб зняти напругу, потрібно якомога швидше завершити всі перестановки і постійно інформувати співробітників про події в компанії;

- спілкування зі співробітниками. Коли в компанії йде процес злиття чи поглинання, необхідно доводити інформацію до всіх співробітників і вести діалог із ними. У деяких компаніях навіть оцінюють ефективність взаємодії керівників із персоналом, проводячи регулярні опитування співробітників. Постійна взаємодія із співробітниками дозволить сконцентрувати їхню увагу на потенціалі нової моделі бізнесу і відвернути їх від тимчасових труднощів, спричинених об'єднанням двох корпоративних культур. Чим зрозуміліше керівництво компанії сформулює довгострокові цілі і чим частіше буде обговорювати їх із співробітниками, тим злагодженіше пройде процес інтеграції і вищим буде шанс домогтися бажаних результатів.

На рис. 4.4 зображено схему формування цінності нової бізнес-моделі після реалізації угоди злиття чи поглинання.

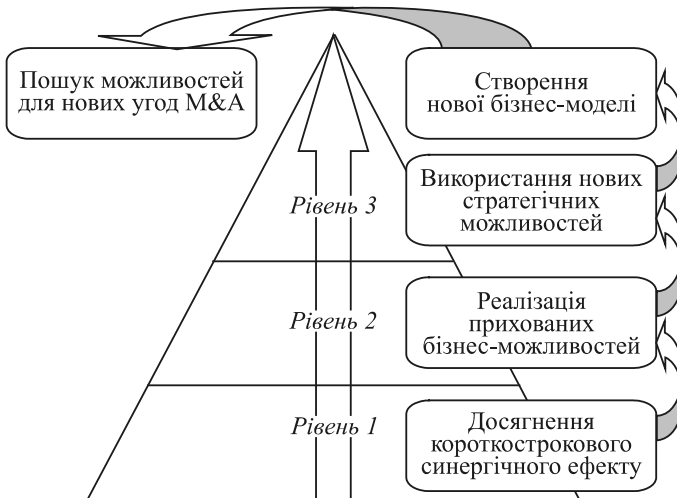


Рис. 4.4. Піраміда створення нової бізнес-моделі за результатами угоди М & А

*Основні завдання щодо формування ефективної бізнес-моделі за результатами угоди М&А на кожному рівні такі:*

*Рівень 1:*

— забезпечити збереження ключових клієнтів компанії до та після угоди М&А;

- впровадити систему мотивації працівників для підтримки їхньої лояльності;
- збільшити витрати на нові розробки і підвищити відповідальність за строки створення нових продуктів;
- на перехідний період зберегти існуючі плани продаж;
- визначити пріоритетні напрями у витратах на НДДКР;
- консолідувати виробництво і постачальницьку діяльність;
- раціоналізувати маркетингову діяльність;
- ліквідувати надмірні адміністративні витрати.

*Рівень 2:*

- забезпечення ефективності роботи ключових напрямів бізнесу (НДДКР, маркетинг);
- переукладення контрактів з виробничим персоналом на нових умовах;
- розроблення та вжиття заходів щодо гармонізації корпоративної культури в компанії;
- кардинальний перегляд стратегій у галузі НДДКР та асортименту продукції;
- розроблення нової моделі управління;
- використання прихованих можливостей компанії в унікальних сегментах ринку для реалізації продукції обох компаній;
- оптимізація бізнес-процесів у новій бізнес-моделі;
- пошук джерел фінансування інтегрованої діяльності та розробок.

*Рівень 3:*

- налагодження випуску нових продуктів із вищим рівнем споживчої цінності;
- створення можливостей для подальших злиттів / поглинань.

У табл. 4.3 подано дані щодо десяти найбільших угод злиттів і поглинань у світі за 2009 рік.

Що стосується обсягу угод про злиття і поглинання в Україні, то за даними аналітичної групи M&A-Intelligence абсолютним лідером 2008 року став фінансовий сектор. У ньому відбулося 8 угод на загальну суму 1,92 млрд дол. США. Основний внесок у загальний обсяг угод у фінансовому секторі зробили дві мегаугоди на загальну суму 1,83 млрд дол. США.

Найбільша угода M&A за участю української компанії — купівля російським «Внешэкономбанком» (ВЭБ) у тандемі з австрійською Slav AG «Промінвестбанку». Друга за вартістю угода — придбання 100 % акцій ВАТ «Правекс-банку» італійським Intesa Sanpaolo S.p.A за 750 млн дол. США.

Таблиця 4.3

**НАЙБІЛЬШІ УГОДИ ПОГЛИНАНЬ У 2009 РОЦІ**  
(за даними вільної електронної енциклопедії вікіпедія)

Назва компаній	Сума, млрд дол. США
Pfizer придбав Wyeth	64,5
Merck придбав Schering-Plough	46,0
MTN придбав Bharti	23,0
Lloyd's Banking Group придбав HM Treasury	22,3
Royal Bank of Scotland придбав HM Treasury	18,6
Petro-Canada придбав Suncor Energy	18,2
Liberty Entertainment придбав DirecTV	14,5
Endesa придбав Enel	14,2
Essent придбав RWE AG	12,4
Nuon придбав Vattenfall	10,9

Металургія стала другою галуззю за сумою угод M & A — дві транзакції разом дали 590 млн дол. США. Це відбулося практично завдяки одній угоді вартістю 550 млн дол. США, що була завершена у квітні 2008 року, ще до початку активної стадії економічної кризи. Так, Інвестиційною компанією «МирІнвест» і міжнародним трейдером Stemcor UK, Ltd. було придбано 100 % акцій ЗАТ «Міні-металургійний завод «ІСТІЛ (Україна)».

Третій лідер — традиційно один із найактивніших на українському ринку злиттів і поглинань — харчова промисловість: у ній було завершено 13 транзакцій у сумарному обсязі 575 млн дол. США. Ця галузь, що займає одну з провідних позицій в економіці України, традиційно входить до трійки лідерів за кількістю угод злиттів і поглинань.



### **РЕЗЮМЕ**

Синергізм є багатограним економічним явищем, актуальність якого зростає в умовах формування бізнес-моделі підприємства. Концепція синергізму відіграє велику роль у системі менеджменту, тому що інтегрує та координує багато функцій та

елементів бізнес-моделі. Виділяють такі типи синергізму, як торговий, операційний, інвестиційний і управлінський.

Джерелами виникнення синергічного ефекту є операційна економія, агломерація, розширення номенклатури продукції, підвищення ефективності роботи з постачальниками, функціональна комбінаторність, централізація маркетингу та ін.

Оцінювання синергізму є необхідною умовою формування бізнес-моделі підприємства.

З метою досягнення синергії в бізнес-моделюванні створюють стратегічні альянси, як особливий вид кооперації та спеціалізації незалежних компаній.

Стратегічний альянс є партнерством між фірмами, в якому ресурси, здібності та ключові компетенції підприємств об'єднуються для досягнення кращого результату. Стратегічні альянси можуть створюватись у формі звичайної співпраці партнерів, спільних підприємств і міноритарних інвестицій. Стратегічні альянси класифікують за різноманітними критеріями.

Залежно від генеральних цілей створення виділяють три різні алгоритми створення вартості в альянсі: коопціон, взаємна спеціалізація та інтерналізація.

У процесі формування результативної бізнес-моделі підприємства основними принципами становлення партнерських утворень є конгруентність, випереджаюча поведінка суб'єкта господарювання на ринку, домінування людського капіталу в процесі прийняття управлінських рішень, узгоджена автономність учасників партнерства, максимальна «прозорість» функціонування, орієнтування на корпоративну стратегію. Вони є основою для побудови профілю принципів інсорсингового, аутсорсингового та віртуального партнерства.

Процес створення та розвитку стратегічного альянсу проходить кілька етапів, основною метою яких є формування результативної бізнес-моделі підприємства, здатної до постійного вдосконалення, а також гнучкості та швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Одним із способів формування нових моделей у бізнесі є процесі злиття і поглинання, що особливо активізувались у світовій економіці в останні десятиліття.

Злиття — (англ. merger) це виникнення нової компанії в результаті об'єднання двох різних, але, як правило, рівнозначних за величиною активів компаній. Згідно з Господарським кодексом України у разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття.

Поглинання (англ. acquisition) — це викуп компанії, що поглинається компанією-поглиначем. Унаслідок цього поглинена компанія перестає існувати, а поглинач збільшується.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- синергізм;
- синергічний ефект;
- торговий синергізм;
- операційний синергізм;
- інвестиційний синергізм;
- управлінський синергізм;
- ефект агломерації;
- функціональна комбінаторність;
- стратегічний альянс;
- угода злиття;
- угода поглинання.

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Економічна характеристика синергізму.
2. Основні типи синергізму.
3. Джерела виникнення синергізму.
4. Методика оцінювання синергізму І. Ансоффа.
5. Сутність і передумови створення стратегічних альянсів.
6. Види стратегічних альянсів.
7. Основні моделі формування стратегічних альянсів у бізнесі.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Обґрунтуйте значення синергізму в процесі бізнес-моделювання.
2. Наведіть приклади діючих стратегічних альянсів.
3. Підготуйте виступ на тему: «Передумови формування стратегічних альянсів в Україні».
4. Обґрунтуйте актуальність застосування на вітчизняних підприємствах зарубіжного досвіду формування бізнес-моделі стратегічного альянсу.

## **ЛІТЕРАТУРА**

### **ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Гаррет Б.* Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. с англ. — М. ИНФРА-М, 2002.
2. *Гребешкова О. М.* Стратегія зовнішнього зростання підприємства: унаочнення технології розроблення // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць — Вип. 18 / гол. ред. А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2006.
3. *Кемпбелл Д.* Стратегический менеджмент: учеб. / Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. ; пер. с англ. Н. И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство проспект», 2003.
4. *Кузнецов В. Н.* Программная система согласованной оптимизации стратегических альянсов / В. Н. Кузнецов, А. А. Петухов, С. А. Соловьева // Программные продукты и системы. — 2006. — № 4.
5. *Люкишинов А. Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / Люкишинов А. Н. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
6. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Мильнер Б. З. — [3-е изд. перераб. и доп.] — М. : ИНФРА-М., 2003.
7. *Молдован А.* Слияния и поглощения в украинском ГМК: время стратегических альянсов. — 28.10.2008. — UGMK.info. — Аналитический портал рынка металла и строительства.
8. *Ноздрева Р. Б.* Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6.
9. *Попов С.* Стратегические альянсы — дорога в будущее / С. Попов, И. Поповкин // Управление: Нефть России. — 2000. — № 5—6.
10. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. *Рид С. Ф.* Искусство слияния и поглощения / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Ланжу; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
12. *Томпсон А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2002.
13. *Уоллес Р. Л.* Стратегические альянсы в бизнесе. Технология построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий / Уоллес Р. Л. ; пер. с англ. — М.:, Добрая книга, 2005.
14. *Шемануева А. П.* Стратегические альянсы в современном бизнесе / Шемануева А. П. — М.: ГОУВПО «МГУС», 2006.
15. *Юрков С.* Международные стратегические альянсы как механизм корпоративного роста / С. Юрков // Экономические стратегии. — 2001. — № 5—6. — С. 128—135.



## **Ключові компетенції ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ КОМПАНІЇ**

### **Тема 5**

#### **Визначення ключових компетенцій компанії**

*5.1. Поняття та види компетенцій.*

*5.2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища.*

*5.3. Ідентифікація ключових компетенцій суб'єктів господарювання.*

#### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

#### **Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- сутність і види компетенцій;
- взаємозв'язок ключових компетенцій та елементів інтелектуального капіталу;
- процес використання компетенцій у бізнес-моделі підприємства;
- етапи формування компетенцій компанії;
- загальний алгоритм ідентифікації ключових компетенцій;
- послідовність аналізу, механізм формування і розвитку ключових компетенцій,

#### **а також УМІТИ:**

- виділяти стандартні (базові) і ключові компетенції підприємства;
- будувати модель «дерева компетенцій»;
- формувати ключові компетенції, ідентифікувати та обґрунтовувати їх вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- аналізувати ключові компетенції компанії на основі методу контрольних запитань;
- будувати матрицю нестачі / надлишку компетенцій;
- планувати розвиток ключових компетенцій підприємства.

*Мудрий той, хто знає не багато, а найнеобхідніше*

*Есхіл*

## 5.1. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ КОМПЕТЕНЦІЙ

---

Становлення та розвиток сучасної економіки знань обумовлює необхідність пошуку компаніями нових джерел конкурентних переваг для формування ефективних бізнес-моделей. Драйверами довгострокового розвитку підприємства в динамічних ринкових умовах стають не зовнішні статичні чинники, а фактори інноваційно-інтелектуального характеру, креативний потенціал персоналу, унікальні корпоративні знання тощо.

Термін «компетенція» запровадив В. Макелвіл у 1982 році для описання сфери діяльності, в якій певна людина володіє знанням і досвідом. При цьому сукупність компетенцій персоналу певної компанії дослідник вважав основою її ефективного функціонування. У 1990-х роках ці ідеї знайшли відображення в розвитку концепції «динамічних здібностей і компетенцій» підприємства для обґрунтування змісту компетенцій у бізнесі.

Вперше ідею саме бізнес-компетенцій як характеристики унікальності фірми обґрунтували відомі автори Гарвардської школи бізнесу Е. Лернед, Крістенсен, Ендрюс і Гут (1965 р.). Продовженням розвитку цих ідей у 1990-х роках стала публікація у журналі «Harvard Business Review» американських дослідників Г. Хамела і К. Прахалада, які всесторонньо та комплексно дослідили концепцію ключової компетенції.

Основним завданням компанії в сучасних умовах є забезпечення інтелектуального лідерства за рахунок випереджаючого створення, підтримки та розвитку специфічних, складно імітованих суперниками джерел стійких конкурентних переваг — *ключових компетенцій*. Зовнішнім проявом стійких конкурентних переваг підприємства є висока споживча цінність продукту, унікальність, новизна.

Поняття «компетенції компанії» в загальному трактується як низка її взаємопов'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і здібностей, носіями яких колективно чи індивідуально є персонал. Найбільш поширені визначення ключових компетенцій узагальнено в табл. 5.1.

Отже, особливістю компетенцій підприємства є їх орієнтація на такий внутрішній ресурс компанії, як сформовані (індивідуально чи колективно) знання, досвід і навички, що в результаті тривалого, безперервного накопичення утворюють комплекс корпоративних знань.

Таблиця 5.1

## ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Автор	Визначення ключової компетенції
1	2
<b>Науковці і консультанти</b>	
Хамел Г., Прахалад К. К. [10]	низка умінь і технологій, сукупність накопичених компанією знань і досвіду, що стають основою успішної конкуренції
Гуиар Ф. Ж., Келли Дж. Н. [5]	сукупність взаємопов'язаних навичок, здібностей і технологій, які визначають унікальність підприємства у певній галузі або сфері та можуть застосовуватися в різних видах бізнесу
Єфремов В. С., Хаников І. О. [6]	особливої властивості інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей. Носієм цього ресурсу індивідуально чи колективно є працівники
Аїстова М. Д. [1]	унікальна технологія та пристосований для її реалізації добре налагоджений високоякісний виробничий процес і висококваліфікований персонал
Белякова Г. Я., Сумина Е. В. [3]	параметри внутрішнього середовища, які: — не імітуються конкурентами; — виникають на основі ефективної взаємодії елементів людського та організаційного капіталу; — перетворюють фактори тимчасових конкурентних переваг у стійкі конкурентні переваги підприємства; — забезпечують зростання ринкового капіталу підприємства
Белов О. [2]	наукові дослідження й розробки підприємства та сукупність накопиченого організацією досвіду здійснення інноваційної діяльності, які стають основою успішної конкуренції. Ключова компетенція організації в умовах глобалізації економіки — це інформаційний ресурс, що містить досвід, знання й навички організації в управлінні ресурсами і бізнес-процесами розроблення нових продуктів і послуг для підвищення рівня конкурентоспроможності
Ревуцька Н. В. [8]	це елемент бізнес-моделі підприємства, комплекс системно накопичених корпоративних знань і досвіду, які у поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру є необхідною умовою забезпечення особливої, стійкої конкурентної переваги
<b>Консалтингові компанії та фахові асоціації</b>	
Центр кадрових технологій — XXI століття [7]	низка здібностей, які дозволяють вирішувати особливі завдання, нетипові для більшості учасників ринку. Наявність ключової компетенції виводить компанію в лідери ринку і забезпечує їй стійкість в умовах жорсткої конкуренції

До загальних *характеристик* компетенцій компанії відносять:

- складність кодифікації та ідентифікації;
- похідний характер від сукупності стратегічних ресурсів підприємства;

- відсутність матеріальної основи та носіїв;
- «незношуваність» у процесі використання.

Всю сукупність компетенцій компанії можна поділити на види залежно від обраної ознаки:

1) *за сферою прояву: внутрішні та зовнішні.*

До *внутрішніх* компетенцій належить та частина корпоративних знань, що забезпечує:

- ◆ можливість управління процесом створення, використання та відтворення ноу-хау і технологій;

- ◆ здатність створювати конкурентоспроможну продукцію з високою споживчою вартістю;

- ◆ наявність відпрацьованих та ефективних бізнес-процесів (наприклад, управління проектами, логістика, збут тощо);

- ◆ наявність кваліфікованого персоналу, пропозиція якого є рідкісною та на підготовку якого потрібен тривалий час тощо.

До *зовнішніх компетенцій* відносять:

- ◆ вміння організувати особливу схему зв'язків із постачальниками, посередниками, споживачами;

- ◆ досвід лобіювання бізнес-інтересів в органах державної влади;

- ◆ здатність організувати стабільну співпрацю з фінансово-кредитними установами та інвесторами щодо фінансування діяльності;

2) *за силою впливу та унікальністю: стандартні та ключові.*

*Стандартними (базовими) компетенціями* вважають таку низку знань, досвіду і вмінь підприємства, що є необхідною для діяльності на певному ринку. Оскільки стандартними компетенціями повинні володіти всі учасники ринку, їх відсутність або втрата компанією може стати причиною її виходу з ринку.

До *ключових компетенцій* відносять компетенції вищого порядку, які беруть участь у створенні споживчої цінності продукту чи послуги, є вищим рівнем втілення корпоративних знань компанії, що дозволяють організувати та управляти використанням інших компетенцій.

Основними ознаками ключових компетенцій є:

- здатність забезпечувати реальний або потенційний доступ до широкого спектра ринків;

- цінність для споживачів, тобто здатність додавати найбільшу споживчу вартість кінцевому продукту компанії;
- синергійна природа, оскільки її формування може відбуватись на основі стратегічної взаємодії партнерів, споживачів та інших суб'єктів ринку;
- унікальність, зумовлена особливою комбінацією ресурсів і можливостей компанії;
- складність копіювання конкурентами;
- може бути результатом спільної взаємодії бізнес-партнерів, постачальників і споживачів у стратегічних альянсах;
- здатність підсилювати дію стандартних компетенцій підприємства.

Процес набуття компанією ключових компетенцій тісно пов'язаний із формуванням інтелектуального капіталу (рис. 5.1). Оскільки кожен із його елементів породжений людським знанням, досвідом і вмінням, то необхідною умовою виникнення ключових компетенцій є їх взаємодія, що й забезпечує отримання синергічних ефектів і формування унікальних корпоративних знань.

Ключова компетенція не є бухгалтерським активом, вона не зношується, а навпаки збільшує свою цінність і досконалість із часом. Натомість, вона може просто втратити своє значення для компанії за певних ринкових умов, у той час, коли матеріальні активи компанії можуть відновлюватись.

У сучасних умовах конкурентної боротьби за майбутні можливості на існуючому чи потенційних ринках компанія розглядається як «портфель» компетенцій, а процес формування ключової компетенції описується за принципом «дерева компетенцій» (рис. 5.2).

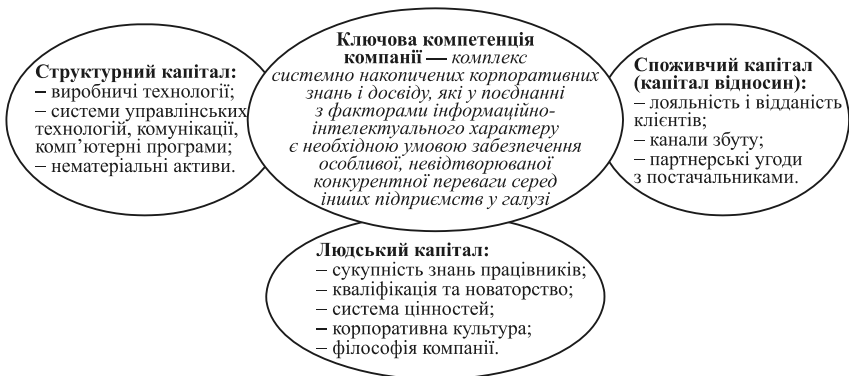


Рис. 5.1. Взаємозв'язок ключових компетенцій та елементів інтелектуального капіталу



Отже, кінцеві продукти є кінцевим втіленням ключових компетенцій компанії. Проміжним елементом між ключовими компетенціями і кінцевим продуктом є ключовий продукт (платформа) — фізичне втілення однієї або кількох ключових компетенцій.

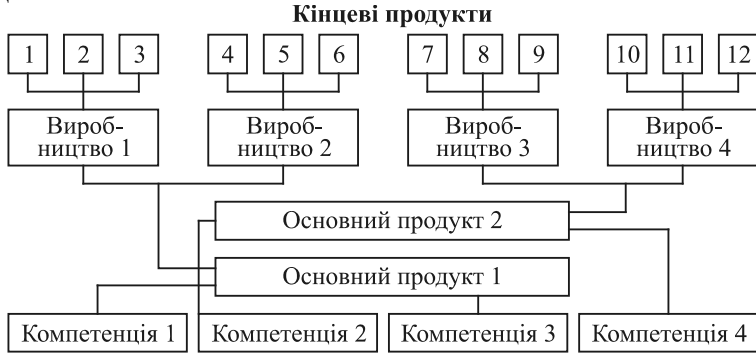


Рис. 5.3. «Дерево компетенцій» для диверсифікованої компанії

Так, до ключових компетенцій компанії *Honda* відносяться знання в галузі конструкційних особливостей двигунів внутрішнього згорання і технологічні здібності їх виготовлення для різних видів транспортних засобів. *Результатом використання цих компетенцій є ключовий продукт — конкурентоспроможний за технічними і технологічними параметрами двигун.* Це дозволило компанії реалізувати кілька видів діяльності: автомобілебудування, виробництво сільськогосподарської техніки і літакобудування. В результаті продуктивний портфель компанії включає: автомобілі, мотоцикли, літаки, газонокосарки тощо.

Процес формування «дерева ключових компетенцій» компанії розглянемо на основі диверсифікованої компанії *Sony* (рис. 5.4).

*Sony Corporation* — це транснаціональна корпорація із штаб-квартирами у Японії та США, яка сьогодні входить до холдингу *Sony Group*. Історія компанії *Sony* почалася в травні 1946 року, коли талановитий підприємець Акіо Моріта і молодий інженер Масару Ібука відкрили в Токіо невелику майстерню радіодеталей «Токійська науково-дослідна лабораторія».

Основними видами діяльності *Sony Corporation* є випуск побутової і професійної електроніки, ігрових консолей та іншої високотехнологічної продукції. Крім цього, *Sony* є однією з найбільших у світі надійних компаній, що володіє звукозаписувальною маркою *Sony BMG*, кіностудіями *Columbia Pictures TriStars Pictures*.





ції на ринку аудіо-, відеоелектроніки та оптики за рахунок інноваційних винаходів.

Результатом використання компетенцій стало розроблення *ключових продуктів* — транзисторів, мініпроцесорів, мінімоторів, лазерів тощо. Ці ключові продукти (платформи) у подальшому стали результатом виробництва різних видів товарів (відеотехніки, аудіотехніки, засобів цифрового зображення, засобів оптичного зображення) та диверсифікації діяльності компанії *Sony*.

Для забезпечення безперервної акумуляції існуючих та формування нових знань менеджери компанії в структурі управління виділили три умовні групи — бізнес-група, проектна група і база наукових знань. Виконуючи різні функції, ці групи підтримують одна одну, забезпечують втілення ключових компетенцій *Sony* для досягнення потрібного результату.

Фінансуючи масштабні наукові дослідження, менеджери *Sony* створюють фундамент для розроблення нових та оригінальних товарів. Компанія заохочує винахідницьку діяльність своїх інженерів, навіть ті проекти, які на перший погляд, не є фінансово привабливими. Такий підхід дозволяє не тільки використовувати накопичений досвід, а й на кілька років вперед забезпечує компанію унікальними ідеями, здійснення яких у цей момент є неможливим.

Концепція ключової компетенції передбачає внутрішню (всередині фірми) конкуренцію підрозділів, бізнес-одиниць і персоналу у формуванні компетенцій. Корпоративна структура розглядається як «портфель компетенцій», а не портфель продуктів чи видів бізнесу, а стратегічна одиниця є потенційним джерелом компетенцій. У такому разі, об'єктом стратегічного аналізу є компетенції, які використовуються в системі бізнес-процесів і між якими розподіляються ресурси.

При цьому пріоритетним є створення ключових компетенцій для забезпечення майбутнього, а не оптимізація прибутків підприємства через розподіл фінансових ресурсів між напрямками бізнесу. Нова філософія бізнесу змушує концентрувати капітал і ресурси тільки на тих напрямках, в яких організація проявляє себе найкраще. Отже, використання компетенцій підприємства відбувається у процесі формування бізнес-моделі на основі взаємодії таких її елементів як унікальні ресурси та бізнес-процеси (рис. 5.5).

Ключова компетенція є внутрішньою основою бізнес-моделі, що втілюється у високій споживчій цінності продуктів (послуг) і забезпечує формування стійкої конкурентної переваги та ефективної моделі бізнесу.

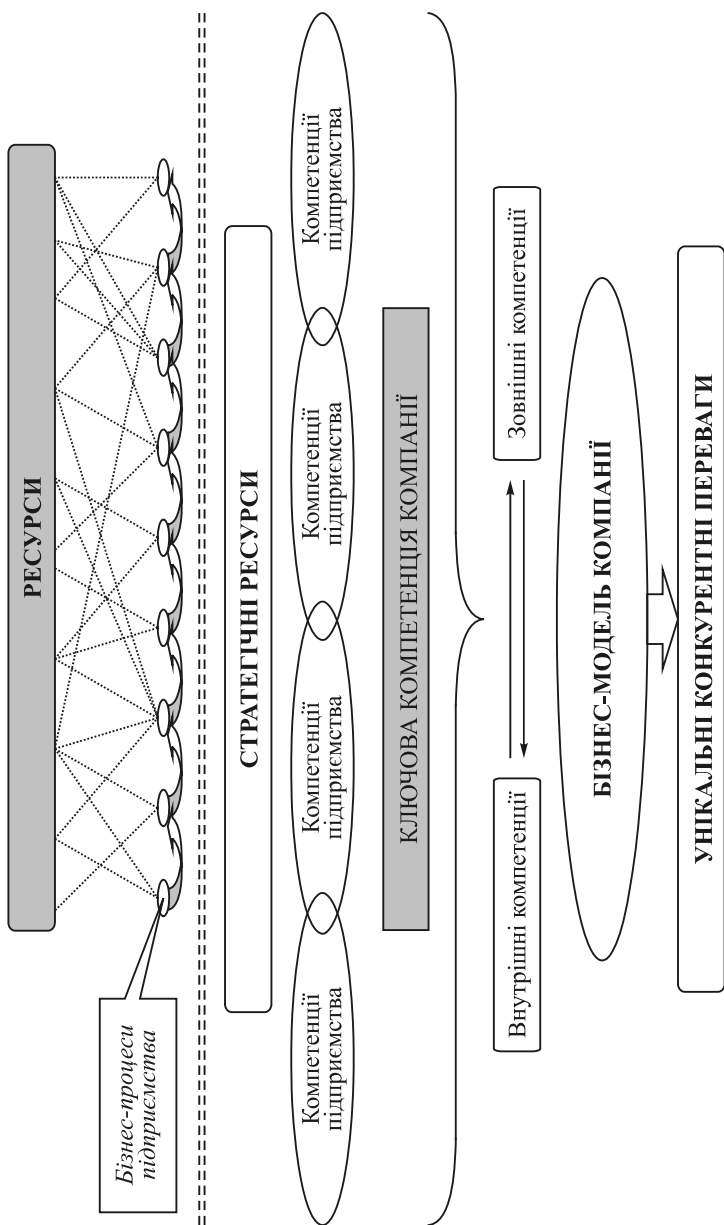


Рис. 5.5. Взаємозв'язок ресурсів, бізнес-процесів і компетенцій як елементів бізнес-моделі компанії

## 5.2. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Формування компетенцій компанії відбувається не в один моментно, а протягом певного періоду часу і може відбуватись у кілька етапів. При цьому між компаніями виникає конкуренція за можливості створення компетенцій у певній сфері, які в подальшому стануть основою довгострокової конкурентної переваги (рис. 5.6).

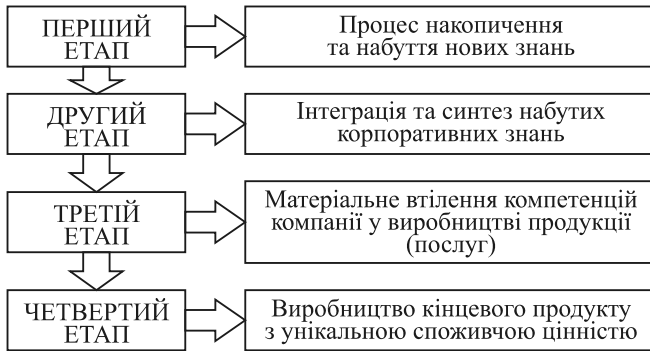


Рис. 5.6. Етапи формування компетенцій компанії

**Перший етап** формування компетенцій пов'язаний із процесом накопичення та набуття нових знань. На цьому етапі конкурентна боротьба між компаніями за першість володіння унікальними знаннями відбувається на ринку інтелектуальної власності (патентів, ліцензій тощо), а також на ринку праці — за можливість залучення кваліфікованого персоналу як носія і творця знань у певній сфері.

Так, у 80—90-х роках першість у створенні компетенцій отримали японські компанії, які почали активно імпортувати права на інтелектуальні розробки у сфері автомобілебудування, електроніки тощо. Це дозволило їм отримати стійкі конкурентні переваги порівняно з американськими та європейськими виробниками.

Систематичний пошук кваліфікованого персоналу, зокрема, серед випускників престижних навчальних закладів, а також співпраця з відомими науковцями є дієвим способом набуття нових знань у таких галузях, як медицина, фармацевтика, косметологія, хімічна промисловість тощо.

**Другий етап** формування компетенцій відбувається всередині самої компанії на основі інтеграції та синтезу раніше набутих корпоративних знань. Саме на цьому етапі створюється ключова компетенція, характеристикою якої є синергічний характер, а саме — можливість використання в суміжних галузях або для диверсифікації діяльності компанії.

Сьогодні одним із способів інтеграції знань є створення стратегічних альянсів. У компаній, що створили альянс, виникає можливість інтегрувати накопичені знання та досвід у певній сфері для створення нового знання. Як приклад можна навести альянс компаній *Sony* та *Ericson*, кожна із яких володіє компетенціями у своїй сфері, а їх об'єднання дозволило створити нову цінність для споживачів.

**Третій етап** створення компетенцій пов'язаний з продуктом або послугою, які є матеріальним втіленням компетенцій компанії, тобто для виробництва яких використовується ключова компетенція. Як правило, це важлива комплектуюча деталь або елемент кінцевого продукту (послуги), що й забезпечує особливу цінність споживачу та є джерелом створення доданої вартості. Такий проміжний елемент Г. Хамел і К. Прахалад назвали *ключовим продуктом (послугою)*.

У такому разі компанія отримує можливість продавати ключовий продукт чи послугу окремо від кінцевого продукту, а його виробництво перетворити в окремий бізнес.

Так, ключовою компетенцією всесвітньо відомої компанії *Federal Express* є накопичений досвід в організації швидкої доставки пошти та посилок. Ключовою послугою, в якій максимально проявляється ключова компетенція компанії, є управління поставками, маршрутизація і доставка. Таким чином, у компанії з'явилась можливість здійснювати консалтингові послуги у цій сфері і продавати їх окремо від основної діяльності.

**Четвертий етап** формування компетенцій пов'язаний із виробництвом кінцевого продукту, який повинен мати унікальну споживчу цінність. Втілення ключової компетенції компанії в кінцевому продукті (послуді) забезпечує йому довгострокову конкурентну перевагу та особливу позицію на певному ринку. Так, ключовою компетенцією компанії *SONY* є досвід і знання у створення портативних моделей своїх продуктів. Це, зокрема, дозволило компанії першою зайняти нішу виробництва портативних радіопрогравачів (*Walkman*).

Приклади ключових компетенцій деяких компаній світу подано в табл. 5.2.

## ПРИКЛАДИ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Компанія	Компетенція
Sony	мініатюризація, компактність, простота
Federal Express	управління постачанням; маршрутизація посилок і їх доставка
Motorola	бездротовий зв'язок, стискання цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технологія виготовлення джерел живлення, а також швидкі цикли виробництва
Nike	постачання, якісний дизайн, розроблення продуктів, підтримка спортсменів, дистрибуторські мережі
Marriott	управління ресторанами і готельним бізнесом

### 5.3. ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Для успішного формування бізнес-моделі підприємства необхідно визначити наявність його компетенцій, їх відповідність стратегічним цілям. Саме їх ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінювання їх відповідності стратегіям і, нарешті, управління розвитком компанії на засадах управління її компетенціями є важливим завданням компанії.

Компетенції можна ідентифікувати за п'ятьма рівнями:

- 1) окремих працівників (професійні компетенції);
- 2) посад (ролей), що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) підприємства як бізнес-системи, що націлена на довгострокове функціонування на ринку (стратегічні компетенції);
- 5) підприємства як генератора та носія унікальних корпоративних знань і досвіду, що забезпечують йому стійкі конкурентні переваги (ключові компетенції).

Для виокремлення наявних та ідентифікації потенційних компетенцій підприємства необхідно дати відповіді на такі запитання:

- якими повинні бути ключові компетенції, щоб забезпечити компанії формування стійких конкурентних переваг?

- які із наявних ключових компетенцій необхідно розвивати і вдосконалювати?

- як придбати нові компетенції й розвинути наявні?

Виділяють два основні етапи ідентифікації ключових компетенцій.

Перший етап — **оцінювання**:

1) визначення існуючих компетенцій як сукупності корпоративних знань і досвіду. На цій стадії необхідно оцінити всі компетенції компанії:

- *компетенції, пов'язані з доступом до ринку* (управління розробленням брендів, збутом і маркетингом, розподілом і логістикою, технічною підтримкою);

- *компетенції, пов'язані з довірою з боку споживачів* (такі компетенції, як якість, управління тривалістю циклу, управління запасами за принципом «точно вчасно»);

- *компетенції, пов'язані з функціональністю* (уміння, що дають змогу компанії інвестувати свої послуги або продукти з унікальною функціональністю, які дозволяють інвестувати продукт, що надає споживачам очевидні переваги, яких не мають аналогічні продукти, що випускаються конкурентами, замість того, щоб поступово нарощувати його якість);

2) оцінювання сильних сторін (сили впливу) компетенцій на формування конкурентних переваг підприємства. Тіснішого кореляційного зв'язку між дійсним і бажаним рівнем використання компетенцій у бізнесі можна досягти за допомогою поглибленого внутрішнього оцінювання, яке має здійснювати група фахівців підприємства. Як правило, оцінювання сили впливу компетенцій компанії здійснюють зіставленням з конкурентами для визначення їх відносного потенціалу. Об'єктивніше було б порівнювати з еталоном, яким може бути безпосередній конкурент цієї компанії або інша фірма, що домоглася найбільших успіхів у використанні однієї або кількох компетенцій;

3) виявлення впливу компетенцій на створення високої споживчої цінності продуктів (послуг). Будь-яка компетенція повинна забезпечувати цінність принаймні для одного сегмента ринку. Тому важливим етапом є аналіз того, як кожна з виявлених компетенцій проявляється у формуванні вищого рівня споживчої цінності.

Цю частину аналізу доцільно починати з опитування споживачів, у результаті якого необхідно з'ясувати, що для них є пріоритетним, інакше кажучи, що може послужити першопричиною майбутнього успіху компанії. Крім цього, потрібно ви-

явити чітко сформульовані, а якщо можливо, то й приховані пріоритети споживачів, які стосуються характеристик продуктів, а також сервісних послуг, пов'язаних із цими продуктами. На основі виконаного аналізу можна встановити «історичні» ключові компетенції (тобто компетенції, сформовані в результаті минулої діяльності компанії), які підтримують досягнуту позицію компанії.

Другий етап — **формування стратегічного завдання**:

1) визначення компетенцій довгострокового характеру, які можуть стати основою стратегічного розвитку компанії. Мета підприємства у довгостроковій перспективі — використання ключових компетенцій як активного гравця для якісних проактивних змін і перетворень у галузі та трансформації бізнес-моделі.

2) аналіз «портфеля» компетенцій. Його здійснюють за допомогою багатфакторного порівняльного аналізу та використання методики побудови матриць. При цьому оцінюється взаємозв'язок кожної окремої компетенції із ресурсами компанії, її участь у бізнес-процесах і формуванні споживчої цінності продукту (послуги). Компетенція, що синтезує (замикає) всі інші буде ідентифікована як ключова.

Дослідження компетенцій компанії повинно охоплювати якисну та кількісну сторони, тобто оцінюватись повинні не тільки споживчі й ринкові переваги, а й фінансові параметри формування ключової компетенції. Ціль стратегічного аналізу ключової компетенції — запропонувати нову базу для формування ефективної бізнес-моделі компанії, реалізація якої забезпечить створення (підтримку) стійкої конкурентної переваги. При цьому важливим завданням є вивчення існуючих і пошук нових комбінацій ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства.

Послідовність стратегічного планування на основі ключових компетенцій організації зображено на рис. 5.7. Стратегічне планування ґрунтується на результатах ранжування компетенцій підприємства, проведеного відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов бізнес-системи.

Отже, до ключових варто відносити ті компетенції, на яких базується більшість властивостей товарів і послуг, вироблених підприємством (рис. 5.8).

Тому серед усієї розглянутої множини компетенцій підприємства, ключові відрізняються від стандартних саме ступенем (тобто кількістю і силою) створюваних на їх основі інноваційних споживчих властивостей продукції і послуг.

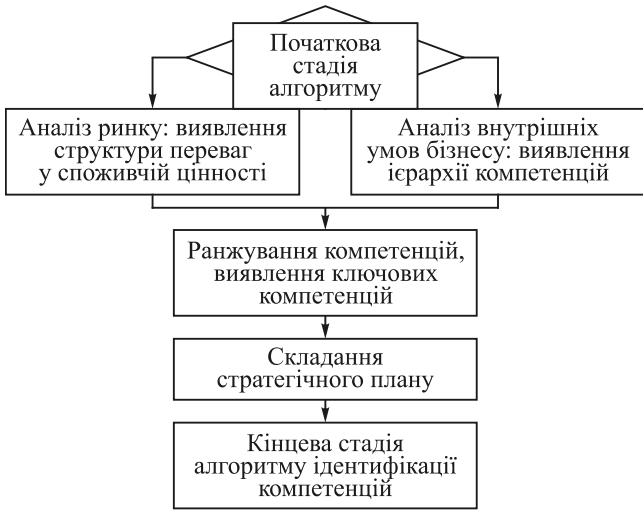


Рис. 5.7. Загальний алгоритм ідентифікації ключових компетенцій

Компетенції є похідними від можливостей і здатностей підприємства. Здатності опосередковано втілюються ресурсами, якими володіє підприємство та їх комбінаціями. Необхідні ресурси визначаються споживчими властивостями товарів і послуг. Таким чином, вибудовується аналітичний ланцюжок, поданий на рис. 5.9.

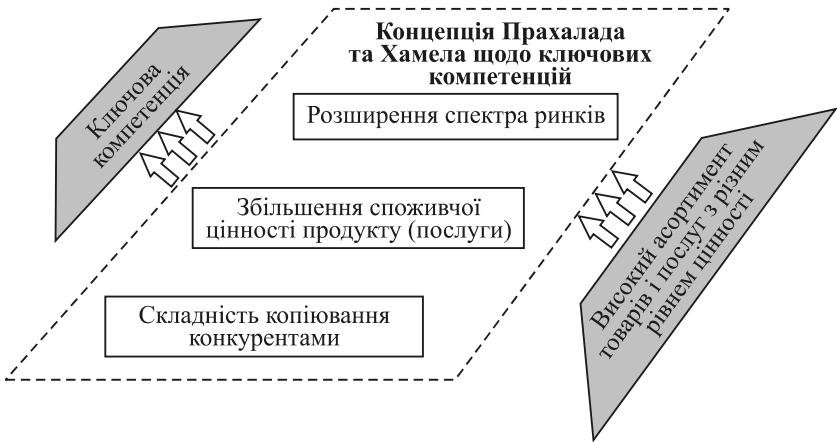


Рис. 5.8. Ключові компетенції як джерело найбільшої кількості й розмаїтості властивостей товарів і послуг





Рис. 5.9. Послідовність аналізу ключових компетенцій

Варто мати на увазі, що процес створення ключових компетенцій — річ досить тривала. На її здійснення компанії може знадобитися не одне десятиліття цілеспрямованих зусиль щодо накопичення унікальних знань, досвіду та вмій у своїй галузі. Тому, на відміну від виробничих потужностей і навіть висококваліфікованих фахівців, ключову компетенцію не можна придбати шляхом одноразових фінансових інвестицій.

Необхідно усвідомити також, що розвиток ключової компетенції компанії не обов'язково означає збільшення витрат на дослідження та розроблення нових продуктів порівняно з конкурентами. Розвивати ключові компетенції компанії означає визначити власну компетенцію й стимулювати її нарощування. Більше того, розвиток компетенції — річ амбітніша, і відрізняється від звичайного об'єднання потужності чи знань окремих бізнес-одиниць компанії або її конкурентів.

Кінцевим завданням процесу ідентифікації компетенцій є формування системи ключових компетенцій підприємства, що повинна стати основою створення стійкої конкурентної переваги (рис. 5.10).

*Внутрішня складова* системи ключових компетенцій — це знання, навички, здатності, технології й інші елементи людського та структурного капіталу, що утворюють у взаємодії основні види ключових компетенцій підприємства.

*Зовнішня складова* — це елементи ринкового капіталу підприємства, що є «зворотним» проявом ключових компетенцій (споживча цінність, унікальність, новизна продукції; фінансові результати, що задовольняють інвесторів, власників).

З метою ідентифікація елементів внутрішньої складової «системи ключових компетенцій» їх виділяють за такими видами:

- за функціональними галузями;
- за зв'язком із конкретними носіями ключових компетенцій;
- за видами системних ключових компетенцій.

До основних рівнів ключових компетенцій підприємства відносять:

— *динамічні* (найбільш схильні до змін, не пов'язані з конкретними носіями, поділяються за функціональних галузями);

— базові (забезпечують умови функціонування й зміни динамічних ключових компетенцій, найцінніші, важко імітуються конкурентами, поділяються на *системні* й *особистісні*).

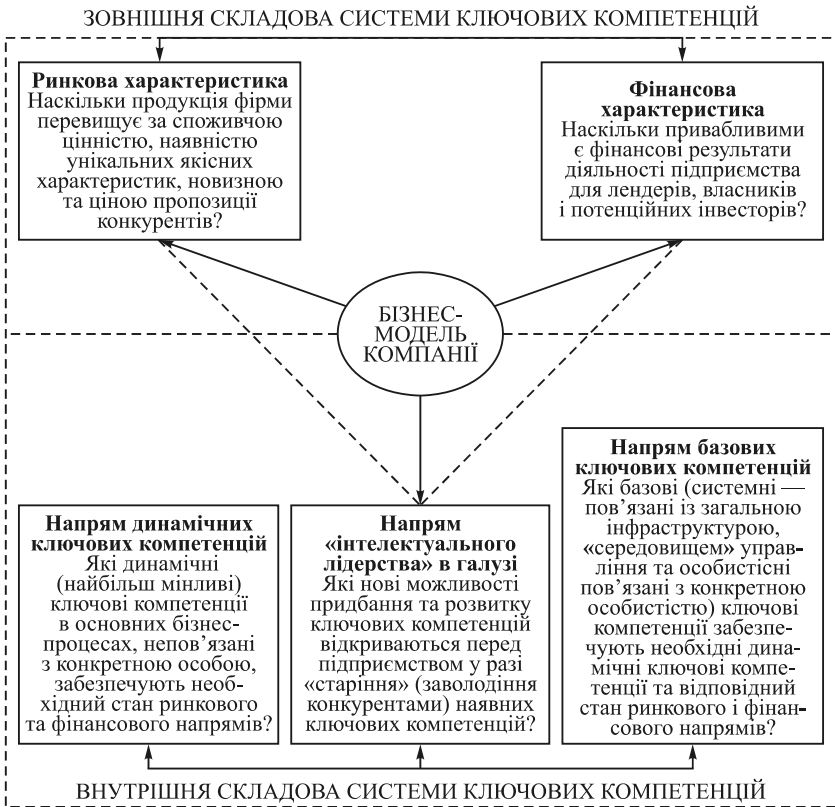


Рис. 5.10. Система ключових компетенцій підприємства

«Система ключових компетенцій» складається з *п'яти аспектів*: у рамках зовнішньої складової — споживчий (ринковий) і фінансовий аспекти, внутрішньої складової — аспект динамічних ключових компетенцій, базових ключових компетенцій та аспект «інтелектуального лідерства» (є певним «імпульсом» зміни параметрів елементів «системи ключових компетенцій» підприємства).

Методика формування й розвитку ключових компетенцій підприємства складається з таких етапів (табл. 5.3):

- «інвентаризація» компетенцій;
- пошук нових джерел компетенцій;

- створення (синтез) базових компетенцій;
- поглиблення взаємозв'язку між ресурсами, бізнес-процесами та компетенціями компанії для створення вищої споживчої цінності;
- захист і відтворення ключових компетенцій.

Таблиця 5.3

**ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ  
ТА РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

<b>Етап</b>	<b>Сутність</b>
Інвентаризація	визначення факторів конкурентної стратегії підприємства та джерел формування конкурентних переваг
Пошук	визначення нових виробничих можливостей, інноваційних та управлінських технологій, розвиток персоналу, розширення цільового ринку
Розроблення	формалізація цілей стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємства на основі ключових компетенцій
Синтез	обґрунтування взаємозв'язків між цілями й показниками за напрямками «системи ключових компетенцій»
Поглиблення	виявлення організаційних як джерела стійких переваг
Збереження	встановлення бар'єрів, що захищають унікальні параметри внутрішнього середовища підприємства від можливості імітування конкурентами

На етапі «інвентаризації» здійснюється виявлення факторів і джерел конкурентних переваг. Результатом цього етапу є створення «бази» ключових компетенцій компанії, визначення фактичного стану «системи ключових компетенцій». Основними помилками при здійсненні «інвентаризації» ключових компетенцій є:

- помилкове сприйняття активів та інфраструктури як ключових компетенцій компанії;
- надмірне зосередження лише на кінцевому продукті (послугі) компанії та нехтування дослідженням процесу його створення;
- недостатня орієнтація на споживчу цінність продукту (послуги) у процесі ідентифікації компетенцій підприємства.

*Орієнтовний перелік запитань для інвентаризації ключових компетенцій компанії:*

- ✓ компетенції, в яких сферах діяльності доцільно виділити як ключові?

- ✓ за якими ознаками доцільно їх класифікувати?
- ✓ наскільки достовірна інформація про наявні компетенції?
- ✓ як ключові компетенції сприяють:
  - реалізації поточної стратегії компанії,
  - посиленню конкурентної позиції компанії для утримання наявних і завоювання нових споживачів,
  - досягненню стратегічних і ринкових цілей компанії.
- ✓ які ключові компетенції (залежно від позиції в ланцюзі створення споживчої цінності) вносять найбільший вклад в:
  - одержання й посилення конкурентних переваг?
  - реалізацію стратегій?
- ✓ як кожна із ключових компетенцій визначає конкурентну поведінку компанії на ринку?
- ✓ яких компетенцій бракує для реалізації стратегічних намірів?
- ✓ які дії варто почати для придбання або розвитку нових компетенцій?
- ✓ які наслідки прогнозуються від можливих втрат власних і придбаних компетенцій для реалізації стратегії?

На етапі інвентаризації необхідно використати можливості порівняння ключових компетенцій компанії із ключовими компетенціями інших фірм галузі. Ціль визначення ключових компетенцій — сформулювати всебічне розуміння вмінь і навичок, які на поточний момент забезпечують стратегічний успіх підприємства та створюють можливості для пошуку нових напрямів удосконалення управління стратегічними ресурсами підприємства.

Методичною основою для виявлення нестачі чи надлишку наявних компетенцій є матриця, що подана на рис. 5.11.

Необхідні	Оцінити перспективу розвитку тих, що не вистачає	Оцінити перспективу придбання тих, що не вистачає
<i>Ключові компетенції</i>	Оцінити необхідність для можливостей, які прогнозуються	Оцінити можливість використання
Наявні	Існуючі	Нові
	<i>Види діяльності</i>	

Рис. 5.11. Матриця оцінки нестачі і/або надлишку компетенцій

*Етап пошуку* ключових компетенцій підприємства пов'язаний із визначенням нових виробничих можливостей, розши-

ренням цільового ринку, з пошуком інноваційних виробничих і управлінських технологій, пошуком і розвитком персоналу, який володіє унікальними навичками, здатностями й досвідом, що включає відбір і найм людей, які б відповідали сучасним чи очікуваним у майбутньому вимогам компанії щодо компетенцій. Джерелом формування ключових компетенцій також можуть бути знання та досвід зовнішніх консультантів і співпраця з іншими компаніями, клієнтами, інститутами R&D (дослідження та розвитку).

При цьому виникає фінансове запитання: чи в цій ситуації дешевше розробити компетенції наявних працівників, чи придбати компетенції на зовнішньому ринку праці? Розвиток компетенцій включає різноманітні форми тренувань; офіційні та неофіційні курси, розроблені для покращання технічних, адміністративних і міжособистісних навичок разом із навчанням без відриву від виробництва та командною роботою. На наступному етапі (*«розроблення»*) відбувається формалізація цілей стратегічного розвитку підприємства на основі ключових компетенцій за напрямками зовнішньої й внутрішньої складових «системи ключових компетенцій», їх трансформація в показники досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку компанії на основі ключових компетенцій, деталізація стратегічних цілей і показників до рівня операційної діяльності.

*Етап синтезу* ключових компетенцій передбачає виділення взаємозв'язків між цілями й показниками за окремими напрямками «системи ключових компетенцій» підприємства, ініціювання процесів зворотного зв'язку зі стратегією розвитку підприємства, контроль за реалізацією стратегічних цілей, побудову гіпотез стратегічного розвитку підприємства на основі моделювання стану «системи ключових компетенцій підприємства».

*Поглиблення взаємозв'язку* між ресурсами, бізнес-процесами та компетенція — ми є стратегічною основою ланцюга створення цінності продуктів і послуг та основою виникнення організаційних здатностей як джерела стійких конкурентних переваг. Напрямок дослідження організаційних здатностей є новим у концепції ключових компетенцій Г. Хамела та К. Прахалада і став популярним завдяки працям Д. Тіса, Г. Пізано та А. Шуена в кінці 90-х років. Ці дослідники запровадили в обіг термін «динамічні організаційні здатності» — потенціал компанії щодо інтегрування, створення та реконфігурації ресурсів, внутрішніх і зовнішніх компетенцій для створення стійких конкурентних переваг у середовищі, що швидко змінюється.

*Збереження* ключових компетенцій здійснюється на основі формування бар'єрів, що захищають від імітування конкурентами унікальних параметрів внутрішнього середовища підприємства. Надійний захист ключової компетенції передбачає забезпечення: іммобільності ресурсів; складності копіювання технології, створення міцної корпоративної культури; масштабності впливу підприємства (конкурент повинен ураховувати загрозу фінансових, політичних і ринкових санкцій з боку крупнішого суперника); неможливості або складності переходу клієнтів до іншої компанії; динамічності та гнучкості підприємства, яка дає можливість контролювати канали розподілу й ключові ринки, завоювати довіру клієнтів.

Запропоновані теоретичні й методичні засади впровадження концепції ключових компетенцій у систему стратегічного управління підприємством дозволяють підвищити конкурентоспроможність, зайняти лідируючі позиції в галузі, які забезпечуються роллю «інтелектуального лідера», найсильнішого інноватора і дають змогу, адаптувати підприємство до нових економічних умов.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Основними завданнями компанії в сучасних умовах є забезпечення інтелектуального лідерства за рахунок випереджаючого створення, підтримки та розвитку специфічних, складно імітованих суперниками джерел стійких конкурентних переваг — ключових компетенцій. Зовнішнім проявом конкурентних переваг підприємства є висока споживча цінність продукту, його унікальність, новизна.

Поняття компетенцій компанії в загальному трактується як низка її взаємопов'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і здібностей, носіями яких колективно чи індивідуально є працівники. Особливістю компетенцій підприємства є їх орієнтація на такий внутрішній ресурс компанії, як корпоративні знання.

До загальних характеристик компетенцій компаній відносять: 1) складність ідентифікації; 2) похідний характер від сукупності

стратегічних ресурсів підприємства; 3) відсутність матеріальної основи та носіїв; 4) незношуваність у процесі їх використання.

Вся сукупність компетенцій підприємства може бути структурована за сферою прояву (внутрішні та зовнішні), за силою впливу та унікальністю (стандартні та ключові).

До ключових компетенцій належать компетенції вищого порядку, які беруть участь у створенні споживчої цінності продукту чи послуги, є вищим рівнем втілення корпоративних знань компанії, що дозволяють організовувати та управляти використанням інших компетенцій. Ключова компетенція не є бухгалтерськими активами, вона не зношується, а навпаки, збільшує свою цінність і досконалість з часом. Натомість, вона може просто втратити своє значення для компанії за певних ринкових умов, у той час, коли матеріальні активи компанії можуть відновитись.

Процес набуття компанією ключових компетенцій тісно пов'язаний із формуванням інтелектуального капіталу. Концепція ключової компетенції передбачає внутрішню (всередині фірми) конкуренцію підрозділів, бізнес-одиниць і персоналу у формуванні компетенцій. При цьому пріоритетами є створення ключових компетенцій для забезпечення майбутнього, а не оптимізація прибутків підприємства через розподіл фінансових ресурсів між напрямками бізнесу. Тобто, ключова компетенція є внутрішньою основою бізнес-моделі.

Формування компетенцій в умовах динамічного середовища відбувається не один моментно, а протягом певного періоду часу і може відбуватись у кілька етапів: 1) накопичення та набуття нових знань; 2) інтеграція та синтез вже набутих корпоративних знань; 3) матеріальне втілення компетенцій компанії у виробництві продукції (послуг); 4) виробництво кінцевого продукту з унікальною споживчою цінністю.

Компетенції можна ідентифікувати за п'ятьма рівнями: 1) окремих працівників (професійні компетенції); 2) посад (ролей), що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції); 3) певних функцій у процесі виробництва та реалізації (функціональні компетенції); 4) підприємства як бізнес-системи, що націлена на довгострокове функціонування на ринку (стратегічні компетенції); 5) підприємства як генератора та носія унікальних корпоративних знань і досвіду, що забезпечують йому стійкі конкурентні переваги (ключові компетенції). Аналіз ключових компетенцій відбувається в такій послідовності: а) встановлення якостей товарів і послуг; б) вияв-

лення ресурсів; в) дослідження реальних і потенційних можливостей; д) оцінювання ключових компетенцій.

Кінцевим завданням процесу ідентифікації компетенцій є формування системи ключових компетенцій підприємства, що повинна стати основою створення стійкої конкурентної переваги. Система ключових компетенцій складається з п'яти аспектів: у рамках зовнішньої складової — споживчий (ринковий) і фінансовий аспекти, внутрішньої складової — аспект динамічних ключових компетенцій, базових ключових компетенцій і аспект «інтелектуального лідерства». Останній є певним «імпульсом» зміни параметрів елементів системи ключових компетенцій підприємства.

Методика формування й розвитку ключових компетенцій підприємства складається з таких етапів: 1) інвентаризація компетенцій; 2) пошук нових джерел компетенцій; 3) створення (синтез) базових компетенцій; 4) поглиблення взаємозв'язку між ресурсами, бізнес-процесами та компетенціями компанії для створення вищої споживчої цінності; 5) захист і відтворення ключових компетенцій.

Інвентаризація ключових компетенцій можлива на основі методу контрольних запитань та/або побудови матриці оцінювання нестачі чи надлишку компетенцій.

Впровадження ключових компетенцій у систему стратегічного управління підприємством дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зайняти лідируючі позиції в галузі, які забезпечуються роллю «інтелектуального лідера», адаптувати підприємство до нових економічних умов.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- компетенції компанії: ключові, стратегічні;
- види компетенцій;
- модель «дерева компетенцій»;
- етапи формування компетенцій;
- ідентифікація компетенцій;
- портфель ключових компетенцій;
- аналіз і система ключових компетенцій;
- формування і розвиток ключових компетенцій;
- матриця оцінювання ключових компетенцій.



---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Економічне трактування поняття «компетенція» підприємства.
2. Основні види компетенцій підприємства.
3. Характеристика та особливості ключової компетенції підприємства.
4. Технологія побудови «дерева компетенцій».
5. Етапи формування компетенцій компанії.
6. Ідентифікація компетенцій компанії на основі методу контрольних запитань.
7. Матриця оцінювання нестачі/надлишку компетенцій.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Визначте ключові компетенції таких підприємств: ЗАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.», Міжнародна кондитерська корпорація «ROSHEN», ЗАТ «Чумак», ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».
2. Користуючись переліком контрольних запитань, проведіть інвентаризацію ключових компетенцій підприємства «Росинка». Побудуйте матрицю оцінювання нестачі/надлишку компетенцій.
3. Для самостійно обраного підприємства з диверсифікованою діяльністю побудуйте «дерево компетенцій».

## ЛІТЕРАТУРА

### ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

---

1. *Аистова М. Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Аистова М. Д. — М.: Альпина Паблшер, 2002. — 287с.
2. *Белов А.* Прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании как основа принятия стратегических решений // Management.com.ua <http://www.management.com.ua/strategy/str018.html>
3. *Белякова Г.Я., Сумина Е.В.* Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия // Электронный журнал «Исследовано в России» <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>

4. *Верба В. А., Гребешкова О. М.* Проблемы ідентифікації компетенцій підприємства // Management.com.ua
5. *Гуиар Ф. Ж.* Преобразование организации / Ф Ж. Гуиар, Дж. Н. Келли ; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
6. *Ефремов В. С.* Ключевые компетенции организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 8—33.
7. Как спроектировать и сформировать ключевые компетенции организации? // Центр кадровых технологий — XXI век <http://www.cpt21.ru>
8. *Ревуцька Н. В.* Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства // Стратегія економічного розвитку України. — К.: КНЕУ, 2002. — Випуск 6 (13). — С. 232—235.
9. *Ревуцкая Н. В.* Формирование и использование ключевых компетенций как основа инновационного развития бизнеса / Н. В. Ревуцька // Страны с переходной экономикой в условиях глобализации: Материалы VII Международной научно-практической конференции. — М.: РУДН, 2008. — С. 200—204.
10. *Хамел Г.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, Прахалад К. К. ; пер. с англ. — М.: ЗАТ Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

*6.1. Характеристика процесного підходу до управління підприємством.*

*6.2. Визначення та класифікація бізнес-процесів.*

*6.3. Інструментарій моделювання бізнес-процесів компанії.*

*6.4. Рейнжиніринг системи бізнес процесів у бізнес-моделюванні.*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріали цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- сутність, особливості та еволюцію процесно-орієнтованого підходу до управління бізнесом;
- ключові характеристики бізнес-процесів;
- класифікацію бізнес-процесів за визначеними ознаками;
- характеристику бізнес-процесів системи управління підприємством;
- інструментарій моделювання бізнес-процесів компанії;
- сутність, необхідність і принципи оптимізації бізнес-процесів;
- особливості реінжинірингу бізнес-процесів у системі бізнес-моделювання,

---

### **а також УМІТИ:**

- визначати атрибути та параметри бізнес-процесу;
- класифікувати бізнес-процеси за функціональною ознакою, характером участі в реалізації стратегій, сферою реалізації, значенням;
- розробляти матрицю обґрунтування передання бізнес-процесу на аутсорсинг;
- моделювати бізнес-процеси;
- проводити реінжиніринг бізнес-процесів в системі бізнес-моделювання.

*Якщо ви не можете описати те,  
що ви робите, як процес, ви не знаєте, що ви робите*

*Уільям Едвардс Демінг*

## 6.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

Система управління вітчизняними підприємствами традиційно спирається на один із підходів:

- цільовий підхід;
- функціональний підхід;
- процесний підхід.

**Цільовий підхід** — спосіб організації системи управління на основі визначення генеральної мети створення та функціонування підприємства, яка деталізується у «дереві цілей». При цьому важливим аспектом є дотримання чітких принципів цілепокладання: простота, вимірюваність, орієнтація у просторі і часі, взаємодтримка та узгодженість. Кожен рівень управління підприємством характеризується особливою низкою цілей, які повинні бути досягнуті у процесі функціонування підприємства. Однак, надмірна деталізація цілей і втрата контролю за їх досягненням зумовила потребу побудови системи управління за функціями.

**Функціональний підхід** передбачає формування організаційної структури підприємства на основі виокремлення окремих функціональних напрямів діяльності підприємства.

Цей підхід з'явився як логічне продовження розвитку цільового підходу та зумовлений ускладненням використання останнього на практиці у зв'язку із поглибленням диференціації цілей різних напрямів діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, логістика, фінанси, дослідження і розробки тощо). За функціонального підходу до управління підприємством вся сукупність функцій розподілялась між підрозділами компанії, де їх виконували певні працівники. Однак з часом надмірне розширення функцій і вузька концентрація персоналу на їх виконанні зумовили зниження уваги до остаточного результату — задоволення потреб і пріоритетів споживачів. Крім цього, зростання функціонального навантаження на процес управління призвело до відсутності узгодженості між окремими підрозділами підприємства, дублювання функцій і як результат — зростання витрат і зниження ефективності діяльності компанії в цілому.

**Процесний підхід** — один із методів побудови системи ефективного управління компанією, що базується на виділенні сукупності бізнес-процесів та управлінні ними для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Цей підхід до організації системи управління виник ще на початку 80-х років,

коли більшість компаній керувалася функціональним підходом (управління низками функцій, які зосереджують в окремих підрозділах, що будуються в ієрархічні структури). Функціональний підхід був досить простим і зрозумілим працівникам компаній, легко застосовувався поширювався, по горизонталі й вертикалі шляхом нарощування ієрархій (рис. 6.1). Він був цілком виправданим в умовах постійного збільшення попиту, що прискорював зростання компаній за наявності гарантованих ринків збуту.

Однак, уже в кінці 80-х років ринки наповнилися й зросла конкурентна боротьба, що зумовило необхідність пошуку компаніями радикального способу підвищення ефективності діяльності. Нові умови продиктували нові правила гри, які базувалися на об'єктивній необхідності зниження собівартості продукції за підвищення її якості та забезпечення гнучкої й швидкої реакції компаній на зовнішні впливи, що постійно змінюються. Для забезпечення цих умов серед менеджерів популярності набув процесний підхід.

Процесний підхід до управління підприємством дозволяє керівникам визначати ключові процеси та управляти ними для забезпечення ефективності на основі інтегрування розрізнених дій функціональних департаментів і спрямування їх зусиль на досягнення спільного результату — задоволення пріоритетів споживачів.

Сутність процесної організації управління підприємством полягає в тому, що вся діяльність співробітників компанії складається із двох частин: *повторюваних* (які здійснюються періодично або у разі настання певних подій) і *разових*, унікальних за складом, які не повторюються надалі в такому вигляді. Перша частина називається *процесами*, друга — заходами, проектами, програмами тощо. Отже, управляти діяльністю компанії означає управляти її процесами (*Process Management*) та проектами (*Project Management*).

Ключовим розумінням процесного підходу до управління бізнесом є перехід від вертикальної до горизонтальної побудови організаційної структури компанії. Основоположниками процесного підходу є М. Хаммер та Дж. Чампі («Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі»).

Саме ці автори вперше обґрунтували недоліки функціонального підходу до організації управління бізнесом (негнучкість, неадаптивність, відсутність орієнтації на клієнта та створення інновацій, бюрократизація управління, зростання накладних витрат тощо). Дослідники довели, що нові реалії бізнесу у ХХІ столітті потребують від компаній нового підходу до управління на основі системи бізнес-процесів, де основне завдання полягає у кращому задоволенні потреб клієнтів.

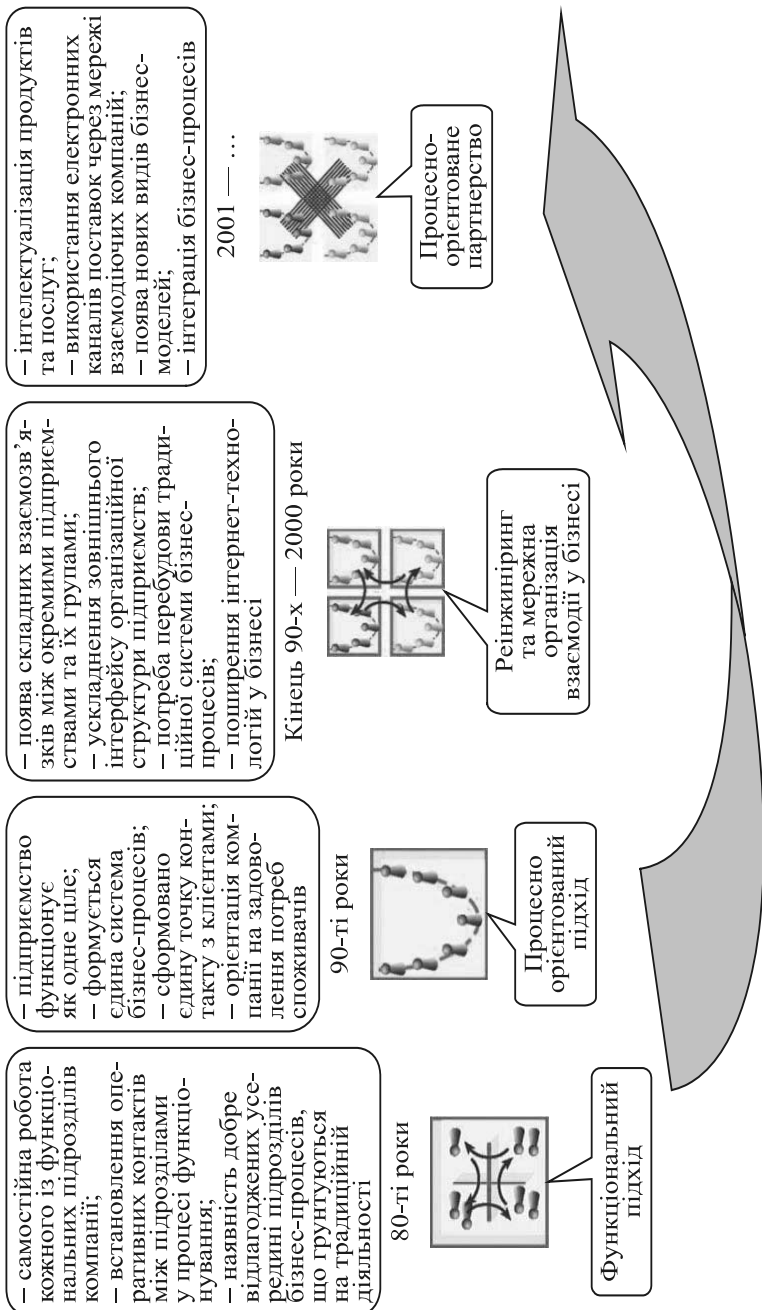


Рис. 6.1. Еволюція процесно орієнтованого управління бізнесом

Зміст процесного підходу описується тезою: «забезпечити споживача у короткий строк продуктом чи послугою високої якості та за порівняно низькою ціною». Саме вдосконалюючи внутрішні процеси компанія може знизити витрати, час, і відповідно — ціну продукції (послуги). У розвитку процесного підходу виділяють такі трактування його змісту:

— перший ґрунтується на комплексному, системному розгляді діяльності компанії як сукупності процесів, розробленні системи управління ними з використанням принципів і стандартів ISO;

— другий базується на виділенні в компанії «наскрізних» бізнес-процесів, їх описанні та подальшій реорганізації;

— третій передбачає виокремлення не тільки «наскрізних» і міжфункціональних процесів, а й допоміжних (забезпечуючих) та управлінських процесів.

Процесний підхід дозволяє:

- врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт та споживача;
- забезпечити заінтересований кожного конкретного виконавця у підвищенні якості кінцевого продукту;
- оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;
- оптимізувати обмін інформацією між функціональними підрозділами.

За процесного підходу виконавці наділяються повноваженнями, зростає їхня роль у діяльності підприємства, самостійність у прийнятті рішень, а тому й заінтересованість у кінцевих результатах. Керівники, у свою чергу, звільняються від рутинної роботи, оперативних питань і зосереджуються на стратегічних і системних проблемах компанії.

Перехід до процесної структури дозволяє уникнути проблем дублювання функцій, оскільки процеси пов'язують фрагментовану діяльність послідовним, орієнтованим на замовника способом, долаючи (руйнуючи) функціональні та географічні бар'єри. «Жорстке» впровадження процесного підходу вирішує проблему неефективної взаємодії підрозділів різної функціональної підпорядкованості, фокус з ієрархії зміщується на споживача за допомогою організації діяльності підрозділів компанії з орієнтацією на кінцевий результат і задоволення вимог клієнтів. Таким чином, процесна структура забезпечує підприємству гнучку координацію діяльності персоналу в рамках процесу, зниження витрат на виконання операцій і концентрацію на основних видах компетентності.

Процесний підхід дозволяє реалізувати важливу ідею філософії менеджменту якості: імплементацію контролю якості у процес замість контролю якості кінцевої продукції (послуг).

## **6.2. ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

---

В будь-якій компанії існують процеси, які пов'язані зі специфікою її діяльності. Процес характеризується такими властивостями:

- тривалістю в часі;
- наявністю перехідних станів, як наслідків певних дій;
- наявністю початкових й кінцевих подій;
- формуванням певного ресурсного забезпечення для виконання процесу;
- наявністю вхідних ресурсів;
- продукуванням певних вихідних результатів.

Основною метою діяльності будь-якої корпоративної структури є прибуток. Для створення прибутку компанія виконує низку операцій, що описують господарську діяльність, і дій, які пов'язані з управлінням. Саме тому в англійській літературі і використовується поняття «business process», що дослівно перекладається як «діловий процес». Слово «business» використовується саме для того, щоб виокремити саме процеси, що прямо чи опосередковано спрямовані на створення економічної цінності від всіх інших видів процесів: хімічних, фізичних, математичних тощо. Управління на основі бізнес-процесів дозволяє точно знати, хто і за що відповідає в компанії, та як кожен процес впливає на остаточний результат.

У зв'язку з цим *бізнес-процеси* можна трактувати як дії, що спрямовані на досягнення визначених цілей і максимального результату, вираженого у зростанні рентабельності інвестованого капіталу, за збереження рівня ліквідності та досягнення цілей виробництва і збуту з урахуванням соціальних завдань.

Для глибшого розуміння сутності бізнес-процесів необхідно визначити взаємозв'язок цього терміна із поняттям «функція». *Функція* — це завдання, яке вирішує компанія для ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей. Функція відповідає на запитання «що робити?». Загалом у процесі діяльності компанія здійснює такі функції: вивчення ринку, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, фінансування, збут тощо.



Виходячи із наведених трактувань *бізнес-процес* — це реалізація функції в часі, тобто спосіб вирішення окремого бізнес-завдання. Бізнес-процес описує те, як функція виконується, у якій послідовності та за якими варіантами, а також, як окремі функції взаємодіють між собою в роботі компанії. Бізнес-процес відповідає на запитання «як робити?». «Функція» та «процес» не є протилежними чи взаємовиключними категоріями. Вони лише відображають різні рівні дефрагментації діяльності підприємства: бізнес-процеси описують функції, а функції відображають цілі компанії. У такий спосіб забезпечується комплексний взаємозв'язок і взаємопідтримка функціонального, цільового і процесного підходів до управління. На рис. 6.2 зображено розвиток взаємозв'язку функцій і бізнес-процесів у процесі функціонування компанії.

Одними з перших термін «бізнес-процес» в управлінську термінологію ввели М. Хаммер та Дж. Чампі для описання реінжинірингу як нового методу управління компанією. З метою аналізу ключової компетенції компанії пропонуємо використати трактування терміна «бізнес-процес» цими дослідниками, а саме: **бізнес-процес** — це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що являє собою цінність для споживача.

Залежно від того, на якому рівні ієрархії управління розглядають процеси, їх поділяють на три групи:

- наскрізні процеси, які пов'язані із діяльністю кількох підрозділів або всієї компанії;
- процеси підрозділів, дія яких обмежена параметрами одного функціонального підрозділу;
- процеси-операції, що виконуються однією особою.

В літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «бізнес-процес» підприємства. Автори розглядають бізнес-процес з різних сторін і визначають його ключові характеристики. Поширеним є визначення бізнес-процесу за стандартами ISO 9001 — це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи на виходи. Тут під логічною послідовністю дій ми розуміємо взаємозалежні й взаємодіючі види діяльності.

У найзагальнішому розумінні поняття *бізнес-процес* можна визначити як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій і за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в остаточному підсумку сприяє зростанню вартості підприємства.

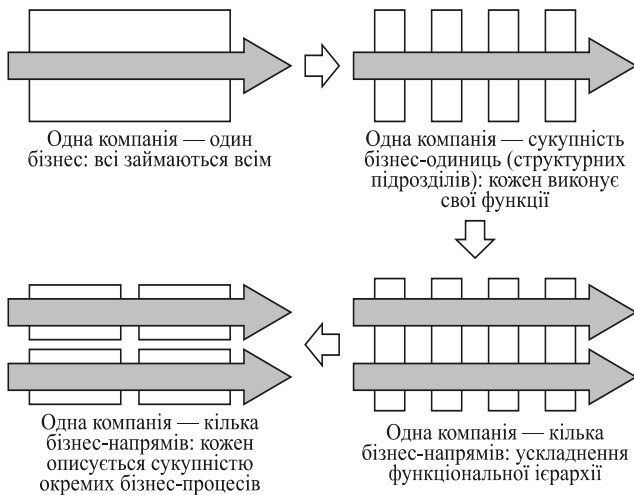


Рис. 6.2. Схема взаємозв'язку функцій і бізнес-процесів

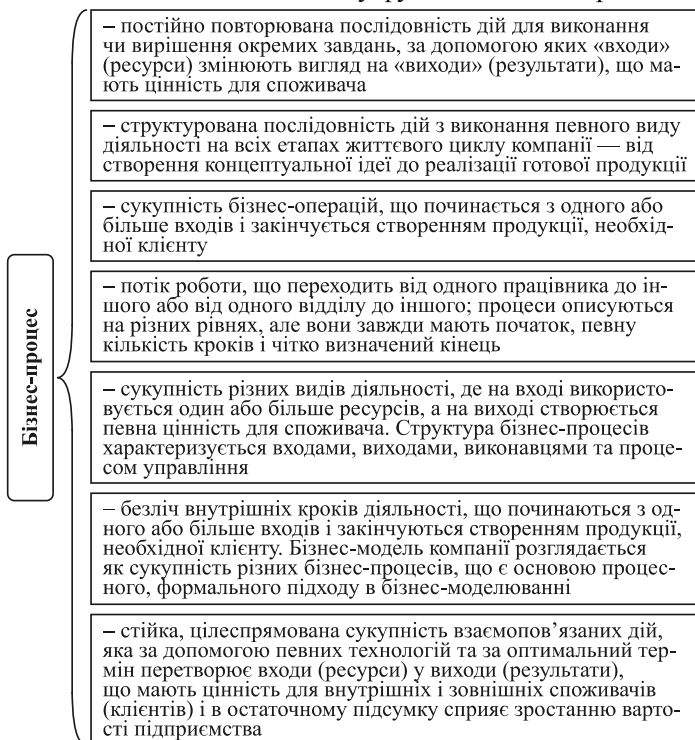


Рис. 6.3. Загальна характеристика бізнес-процесів

Бізнес-процес — це потік роботи, що має свої межі і починається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть бути матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси. Закінчується процес виходом — одержанням результату первинними клієнтами.

Спрощену схему бізнес-процесів подано на рис. 6.4.

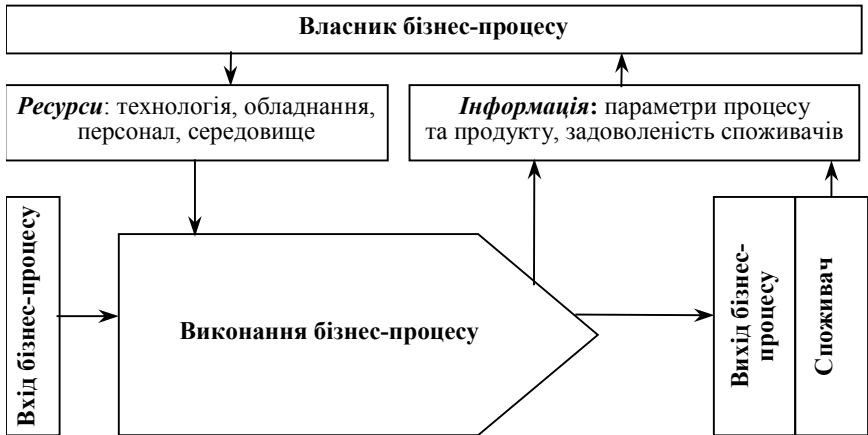


Рис. 6.4. Спрощена схема бізнес-процесу

Властивості бізнес-процесу прийнято називати його атрибутами:

**Власник бізнес-процесу** — особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, необхідну інфраструктуру, програмне та інформаційне забезпечення, приймає рішення, контролює їх виконання та відповідає за результати і ефективність бізнес-процесу.

**Вхід бізнес-процесу** — ресурси підприємства, які залучаються підприємством для подальшого їх перетворення в результати (вихід).

**Вихід бізнес-процесу** — це кінцевий продукт, який отримується в результаті перетворення ресурсів і має цінність для споживачів.

Вхід і вихід бізнес-процесу бувають двох типів: фізичні (матеріальні та енергетичні) і абстрактні (послуги, інформаційні ресурси).

**Ресурс бізнес-процесу** — матеріальний чи інформаційний ресурс, який використовується для виконання процесу, але не є входом процесу.

**Клієнт (споживач) бізнес-процесу** — клієнтом або споживачем бізнес-процесу може бути інший бізнес-процес (**внутрішні**

**клієнти**), а також безпосередньо споживачі готової продукції чи послуги, або інші організації (**зовнішні клієнти**).

Управління бізнес-процесом передбачає:

- ідентифікацію власника бізнес-процесу;
- отримання власником всіх необхідних ресурсів (обладнання, персонал);
- наявність у власника необхідної інформації (інструкцій, регламентів, методик, технологій) на виконання бізнес-процесу;
- побудову власником системи збору об'єктивної інформації про перебіг бізнес-процесу, параметри продукту та задоволеність потреб споживачів;
- прийняття власником необхідних рішень для підвищення ефективності виконання бізнес-процесу.

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найважливіші бізнес-процеси, провести їх діагностику та визначити найпроблемніші з них для подальшого впровадження змін і оптимізації.

Всю сукупність бізнес-процесів підприємства прийнято класифікувати за певними ознаками, що й є основою реалізації процесного підходу на підприємстві (рис. 6.5).

Сфера використання функціонального підходу до класифікації бізнес-процесів на сьогодні є незначною та використовується для зіставлення характеру роботи функціональних підрозділів з їх інформаційними потоками у процесі інтегрування ІТ-рішень в управлінні. Однак, за такого способу формування системи бізнес-процесів функціонування підприємства не досягає оптимальної чи бажаної ефективності.

За сферою реалізації щодо підприємства:

— внутрішні — бізнес-процеси, що здійснюються повністю у межах підприємства, а їх виходи використовуються внутрішніми клієнтами;

— зовнішні — бізнес-процеси, що мають вхід та/або вихід за межами підприємства, тобто їх клієнтами є зовнішні споживачі.

Найпоширенішою в управлінській практиці є класифікація бізнес-процесів за характером участі в реалізації стратегії підприємства. З цього погляду бізнес-процеси підприємства можна поділити на такі групи:

- основні бізнес-процеси;
- забезпечуючі (допоміжні);
- управлінські бізнес-процеси;
- процеси розвитку.



Рис 6.5. Загальна класифікація бізнес-процесів

До основних відносяться бізнес-процеси, що мають на меті створення доданої вартості підприємства (табл. 6.1). Як правило, основними бізнес-процесами вважають ті, що описують дослідження і розробки, маркетинг, логістику, виробництво, збут, сервіс тощо.

Забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси підприємства (табл. 6.2) підтримують інфраструктуру підприємства. Споживачами допоміжних бізнес-процесів є підрозділи підприємства, персонал та основні бізнес-процеси.

Таблиця 6.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначення	Основні риси
<ul style="list-style-type: none"> <li>бізнес-процеси, які створюють додану вартість продуктів або послуг, що виготовляються (надаються) підприємством;</li> <li>бізнес-процеси, які створюють продукти чи послуг, що мають цінність для зовнішнього споживача;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>є дзеркальним відображенням бізнес-напрямів діяльності підприємства;</li> <li>є джерелом отримання прибутку;</li> </ul>

Визначення	Основні риси
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бізнес-процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку;</li> <li>• бізнес-процеси, які зовнішній споживач готовий купувати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначають профіль бізнесу;</li> <li>• мають стратегічне значення;</li> <li>• можуть знаходитися на стадії розвитку залежно від потреб ринку чи стратегії підприємства</li> </ul>

Таблиця 6.2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОМІЖНИХ (ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ)  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначення	Основні риси
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бізнес-процеси, клієнтами (споживачами), яких є основні бізнес-процеси;</li> <li>• бізнес-процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку;</li> <li>• не мають стратегічного значення;</li> <li>• можуть перетворитися в основний бізнес-процес;</li> <li>• можуть зникнути у разі появи конкурентоспроможних альтернатив і передання їх виконання на аутсорсинг</li> </ul>

До допоміжних бізнес-процесів належать ті, що описують підготовку персоналу, ІТ-забезпечення, фінансову діяльність і бухгалтерський облік, безпеку, адміністративно-господарське забезпечення та інші подібні процеси.

Слід зауважити, що саме допоміжні бізнес-процеси досить часто передаються на аутсорсинг, тобто для виконання сторонніми спеціалізованими компаніями-аутсорсерами. Для визначення доцільності передання бізнес-процесу на аутсорсинг можна використовувати таку матрицю (рис. 6.6):

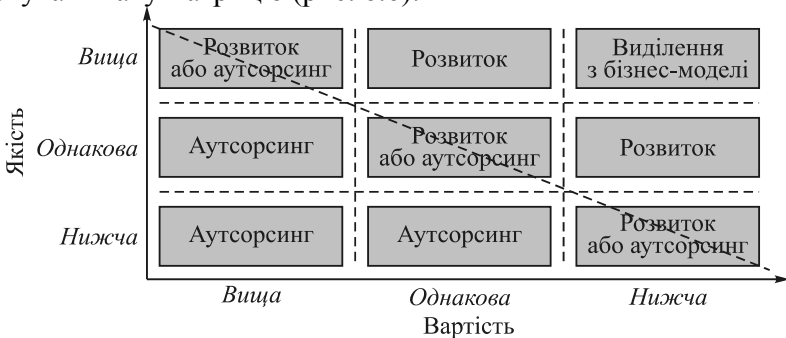


Рис. 6.6. Матриця обґрунтування передання бізнес-процесу на аутсорсинг

На осі  $x$  цієї матриці відображається відношення вартості виконання бізнес-процесу всередині компанії до вартості його виконання сторонніми компаніями. На осі  $y$  відображаються якісні характеристики бізнес-функції також у зіставленні з ринковими параметрами. В результаті матриця поділяється на дев'ять сегментів, кожному з яких відповідає одне із чотирьох рішень:

— аутсорсинг — відмова від власних підрозділів, що виконують аналізовані бізнес-процеси, та замовлення їх на ринку;

— розвиток — удосконалення бізнес-функцій у напрямі підвищення якості послуг і зниження витрат;

— розвиток або аутсорсинг — варіант, за якого можливі обидва вище наведених рішення. Надання переваги залежить від політики компанії щодо розвитку аналізованої бізнес-функції;

— виділення — бізнес-функція є конкурентоспроможною та може бути виділена в окремий бізнес для отримання доходу.

Третя група бізнес-процесів — процеси управління компанією (табл. 6.3). Процеси управління є специфічним видом допоміжних бізнес-процесів, які також безпосередньо не формують вартість, але забезпечують функціонування основних та допоміжних бізнес-процесів. Вони дозволяють управляти підприємством і при цьому забезпечують його конкурентоспроможність, функціонування та розвиток, а також регулюють його поточну діяльність.

Таблиця 6.3

#### ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Визначення	Основні риси
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бізнес-процеси, які забезпечують функціонування, конкурентоспроможність і розвиток підприємства, а також регулюють його поточну діяльність;</li> <li>• бізнес-процеси, безпосередньою метою яких є процеси управління діяльністю підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мають типову внутрішню структуру:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— планування;</li> <li>— організація;</li> <li>— облік;</li> <li>— контроль;</li> <li>— регулювання.</li> </ul> </li> <li>• Відмінність між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими управляє сам процес:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— стратегія;</li> <li>— гроші;</li> <li>— персонал;</li> <li>— постачальник;</li> <li>— товарні запаси;</li> <li>— активи</li> <li>— і т. д.</li> </ul> </li> </ul>

Четверта група бізнес-процесів — це бізнес-процеси розвитку, основним завданням яких є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та формування доданої вартості. Їх ще можна визначити центрами формування інвестицій чи венчурного капіталу. Дуже часто бізнес-процеси розвитку розглядаються як бізнес-проекти, які складаються з разових дій підприємства з проведення, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виведення нових продуктів на ринок, та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

Така класифікація бізнес-процесів є дуже зручною для використання менеджерами підприємства, адже дає можливість спостерігати за процесами діяльності підприємства та впроваджувати ефективне управління. За допомогою наведеної класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформувати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на остаточний результат діяльності підприємства — прибуток (рис. 6.7).

Кожна з груп бізнес-процесів відіграє свою важливу роль і вносить свою частку в формування вартості підприємства. Так, наприклад, основні бізнес-процеси забезпечують отримання прибутку та є центрами його формування. Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних бізнес-процесів і підтримують інфраструктуру підприємства. Процеси управління спрямовані на ефективний перебіг як основних так і забезпечуючих бізнес-процесів і є центрами витрат підприємства. Бізнес-процеси розвитку забезпечують стратегічний розвиток.

Якщо класифікувати бізнес-процеси підприємства за їх участю у формуванні доданої вартості, то за цією ознакою розрізняють *первинні та вторинні бізнес-процеси*. Модель ланцюжка створення вартості була запропонована Майклом Портером ще в 1985 році. Вона передбачає підприємства як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких додає цінність продукту чи послугі, а оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та мінімізує витрати. До такої моделі входять бізнес-процеси, що зображені на рис. 6.8.



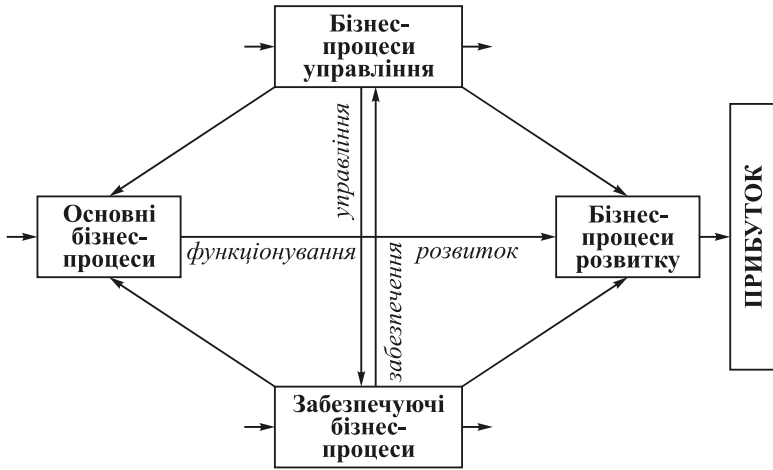


Рис. 6.7. Взаємозв'язок бізнес-процесів у процесі реалізації стратегії підприємства

*Основні бізнес-процеси підприємства:*

- БП 1 — внутрішня логістика;
- БП 2 — виробництво;
- БП 3 — зовнішня логістика;
- БП 4 — маркетинг і збут;
- БП 5 — післяпродажне обслуговування та сервіс.

*Допоміжні бізнес-процеси підприємства:*

- БП 6 — матеріально-технічне забезпечення;
- БП 7 — підтримання інфраструктури підприємства;
- БП 8 — управління людськими ресурсами;
- БП 9 — розвиток технологій.

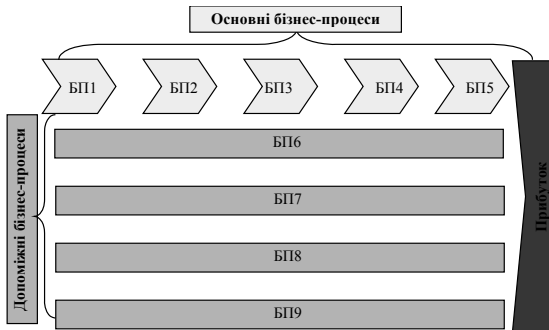


Рис. 6.8. Модель ланцюжка створення цінності

Цей ланцюжок моделює як основну, так і допоміжну діяльність підприємства. Основна пов'язана з виробництвом та збутом продукції, а допоміжна забезпечує виконання основної діяльності. Кожен бізнес-процес характеризується певною структурою, тобто складається з належної лише йому низки підпроцесів.

***Основні бізнес-процеси:***

Внутрішня логістика:

- збереження товарно-матеріальних цінностей;
- облік товарно-матеріальних цінностей;
- управління запасами.

Виробництво:

- виробництво продукції і комплектуючих;
- збирання продукції з комплектуючих;
- управління виробництвом.

Зовнішня логістика:

- обробка замовлень споживачів;
- відвантаження продукції;
- облік відвантажень.

Маркетинг і збут:

- ціноутворення;
- мерчендайзинг;
- розподіл і продаж продукції.

Післяпродажний сервіс та обслуговування:

- монтаж і навчання;
- підтримка споживачів;
- презентації та ремонт.

Матеріально-технічне забезпечення:

- пошук постачальників;
- проведення тендерів;
- закупка сировини та обладнання.

***Допоміжні бізнес-процеси:***

Підтримка інфраструктури підприємства:

- збут та обслуговування;
- планування та фінансування діяльності;
- облік та адміністрування діяльності;
- інформаційне та юридичне забезпечення.

Управління людськими ресурсами:

- підбір і наймання персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та оплата праці.

Розвиток технологій:

- проведення ринкових досліджень;
- проектування та розроблення нових продуктів;
- удосконалення внутрішніх технологій / процесів.

Використання зображеної схеми ланцюжка бізнес-процесів дозволяє розглядати підприємство як сукупність базових дій, кожна з яких додає цінність продукту, а їх оптимізація максимізує прибуток та мінімізує витрати. Ланцюжок створення доданої цінності описує як основну, так і допоміжну діяльність підприємства. Основна діяльність пов'язана з виробництвом та дистрибуцією продукції підприємства, а допоміжна допомагає здійснювати основну діяльність.

Крім розглянутої класифікації, бізнес-процеси на підприємствах поділяються на більш комплексні групи, характеристику яких подано в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**ОСНОВНІ ГРУПИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ (БП)**

Група бізнес-процесів	Характеристика
Функціональні БП (горизонтальні)	функціональні БП утворюються з безлічі зв'язків між підрозділами, що передають один одному ключове завдання у певній черговості. Поступово запит перетворюється в кінцевий результат. При цьому клієнтом може бути не лише зовнішній замовник, а й інший процес
БП верхнього рівня	маркетингові БП, інноваційні БП, виробництво
БП нижнього рівня	БП нижнього рівня є простішими. Вони охоплюють невелику частку зв'язків корпорації і виконують проміжні і більш специфічні функції
Наскрізні БП	наскрізні БП — об'єднання (по вертикалі) процесів зовнішнього середовища та процесів інфраструктури, а також елементів таких БП, що вирішують практичне завдання підприємства
Системні (кібернетичні) БП	виконують функції спостереження, аналізу, моделювання та регулювання інших систем
Ситуаційні БП	використовують функції протоколювання ситуації, управління базами даних, логічних висновків
Комерційні БП	забезпечення виконання послуг, виписки платіжних документів, робота з клієнтами

Для оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів застосовується система показників, які характеризують витрати часу та ресурсів на їх забезпечення. Оцінювання результативності здійснюється за критерієм рівня задоволення споживачів (клієнтів) бізнес-процесу. До кількісних показників ефективності відносять тривалість процесу, продуктивність (вихід/вхід), а якісним показником є рівень адаптивності процесу. Основні параметри бізнес-процесів подано в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

**ПАРАМЕТРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

<b>Якісні</b>	<b>Опис показників</b>	<b>Кількісні</b>	<b>Опис показників</b>
<i>Результативність</i>	відношення отриманого результату до того, чого очікують замовники	<i>Продуктивність</i>	відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході
<i>Ефективність</i>	показує економічну результативність виконання процесів	<i>Тривалість</i>	час, необхідний для виконання процесу, або проміжок часу між початком процесу і його завершенням
<i>Адаптивність</i>	визначає, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі	<i>Вартість</i>	сукупність усіх витрат у грошовому виразі, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу
<i>Керованість</i>	характеризує рівень прозорості виконання процесу, можливість контролю за перебігом його виконання	<i>Вплив на зовнішнє середовище</i>	характер прояву результатів бізнес-процесу у зовнішньому середовищі

Для досягнення необхідного рівня ефективності виконання бізнес-процесів за наведеними показниками виникає необхідність управління структурою бізнес-процесів за такими етапами:

- ◆ перший — проектування; покращання процесів, коректування існуючих показників ефективності;
- ◆ другий — втілення покращених процесів у повсякденну практику компанії;
- ◆ третій — облік і контроль показників ефективності процесів;
- ◆ четвертий — прийняття рішень про напрям наступних покращань процесу.

### **6.3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ**

---

Моделювання бізнес-процесів прийшло в управлінську практику одночасно з появою програмних продуктів, ціллю яких є комплексна автоматизація системи управління підприємства.

Воно дозволяє проаналізувати не лише діяльність підприємства в цілому, а й взаємодію із зовнішніми організаціями та постачальниками, а також здійснювати аналіз та давати вартісну оцінку як кожного бізнес-процесу окремо так і їх системи.

Метою сучасних підприємств є постійне вдосконалення їх діяльності для забезпечення результативності. Це, у свою чергу, потребує розроблення нових технологій і методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності підприємства і звичайно впровадження нових, ефективніших методів управління та організації діяльності підприємства.

Опис бізнесів-процесів, як правило, починається з визначення стандарту, в якому буде здійснюватися моделювання. При описанні бізнес-процесів формується бізнес-модель.

Наявність моделі підприємства, всіх його бізнес-процесів, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей, забезпечує можливість удосконалення діяльності підприємства. Аналіз підприємства за допомогою моделі досить ефективний метод для того, щоб з'ясувати потреби та можливості досягнення поставлених цілей. Моделювання бізнес-процесів відкриває додаткові можливості для проведення функціонально-вартісного аналізу підприємства.

Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити такі питання як:

- оцінювання справжньої вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;
- визначення вартості підтримки споживачів;
- ідентифікація найважливіших робіт (функцій), тих що мають найбільшу вартість, повинні бути удосконалені передусім.

Сьогодні на ринку комп'ютерних технологій представлені кілька спеціальних програм, які дають можливість провести аналіз підприємства та побудувати бізнес-модель. Вибір методології та інструментів моделювання бізнес-процесів не мають ключового значення. Існують стандартизовані, випробувані часом методи та інструменти, за допомогою яких можна провести діагностику підприємства та побудувати його модель. Головна їх перевага — простота та доступність в управлінні.

Моделювання бізнес-процесу («*Business Process Modeling*» або «*Business Process Discovery*») — це діяльність з подання у вигляді моделі як поточного, так і майбутнього процесів підприємства з метою аналізу і покращання наявних процесів. Зазвичай моделюванням бізнес-процесів займаються бізнес-аналітики або менеджери, які шукають шляхи підвищення їх ефективності та якості.

Моделювання бізнес-процесів забезпечує:

- «прозорість» всіх господарських операцій, дозволяє побачити реальну картину того, як функціонує підприємство, за рахунок подання існуючих на підприємстві бізнес-процесів у вигляді графічних, табличних і текстових документів;
- можливість аналізувати ймовірні наслідки збоїв на тому або іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти й виправити виявлені помилки;
- створення передумов для постійного вдосконалювання й поліпшення керування підприємством.

Метою моделювання бізнес-процесів є: створення реальної картини функціонування підприємства й процесів, що на ньому відбуваються; виявлення поточних проблем організації й можливостей їх розв'язання; створення бази для забезпечення стійкого функціонування й розвитку суб'єкта господарювання. Максимально наближене до дійсності моделювання бізнес-процесів дозволяє вибрати й перевірити шляхи їх поліпшення без необхідності проведення реальних експериментів з підприємством. Моделювання бізнес-процесів починається зі створення самої бізнес-моделі.

На сьогодні для опису, моделювання й аналізу бізнес-процесів використовуються case-засоби. До таких засобів відносяться BPwin (PLATINUM technology), Silverrun (Silverrun technology), Oracle Designer (Oracle), Rational Rose (Rational Software) і ARIS та ін.

Найпоширенішим методом є метод структурного аналізу *SADT (Structured Analysis and Design Technique)*. На основі цього методу було розроблено стандарт моделювання бізнес-процесів *IDEF0*. Цей стандарт також прийнятий у кількох міжнародних організаціях, в НАТО та МВФ.

*IDEF0*, як стандарт, було розроблено в 1981 році в рамках великої програми автоматизації промислових підприємств, що мала назву ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing) і була запропонована департаментом військово-повітряних сил США. Остання його редакція була випущена в грудні 1993 року Національним інститутом зі стандартів і технологій США (NIST).

У рамках методології IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) бізнес-процес подається у вигляді низки елементів-робіт, що взаємодіють між собою, обмінюючись інформаційними й матеріальними потоками за допомогою людських і виробничих ресурсів, які в них використовуються. За допомогою функціонального моделювання можна провести системний аналіз бізнесу.

Для побудови моделі бізнес-процесів, яка б відповідала вимогам українських підприємств необхідними умовами є аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін. Аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

#### ***6.4. РЕІНЖІНІРИНГ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ***

---

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства для досягнення кардинальних, стрибкоподібних покращань в основних сферах діяльності. Вперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» (від англ. Business process reengineering, BPR) був введений М. Хаммером, який визначає цей вид діяльності як «фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних покращань в основних показниках її діяльності: вартість, якість, послуги та темпи» [3].

Отже, у найзагальнішому сенсі реінжиніринг бізнес-процесів — це спосіб переоцінювання теперішнього рівня ефективності функціонування компанії, перебудови її діяльності з метою підвищення рівня керованості та оперативності в роботі, суттєвого зниження витрат на виробництво та управління, покращення якості продукції тощо.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є впровадження інновацій різного типу (зокрема, організаційних, управлінських) для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Зміст реінжинірингу — перепроєктування виробничих (основних і допоміжних) та управлінських бізнес-процесів з метою досягнення їх цілковитої взаємоузгодженості й відповідності на основі сучасних інформаційних технологій.

Реінжиніринг бізнес-процесів охарактеризований його ідейними авторами (М. Хаммером, Т. Давенпортом, М. Чампі) як новий напрям у теорії та практиці управління. В основі реінжинірингу — відмова від застарілих правил і підходів, які знижують ефективність функціонування компанії. Таким чином, реінжиніринг бізнесу розглядається як створення докорінно нових та ефективніших бізнес-процесів без урахування їх минулої структури.

Основними принципами реінжинірингу бізнес-процесів є:

- інтеграція бізнес-процесів (БП) у новій ефективній моделі бізнесу;
- горизонтальне «стискування» БП, що забезпечує скорочення витрат часу та інших ресурсів на їх виконання;
- децентралізація відповідальності, що забезпечує гнучкість і прозорість системи БП;
- диверсифікація БП залежно від напрямів діяльності компанії;
- розроблення альтернативних варіантів здійснення БП, що забезпечує їх компліментарність;
- раціоналізація горизонтальних зв'язків та управлінських впливів між бізнес-процесами різних функціональних напрямів діяльності компанії;
- раціоналізація зв'язків «бізнес-модель — споживач (клієнт)».

Основні етапи здійснення реінжинірингу бізнес-процесів компанії подано на рис. 6.9.

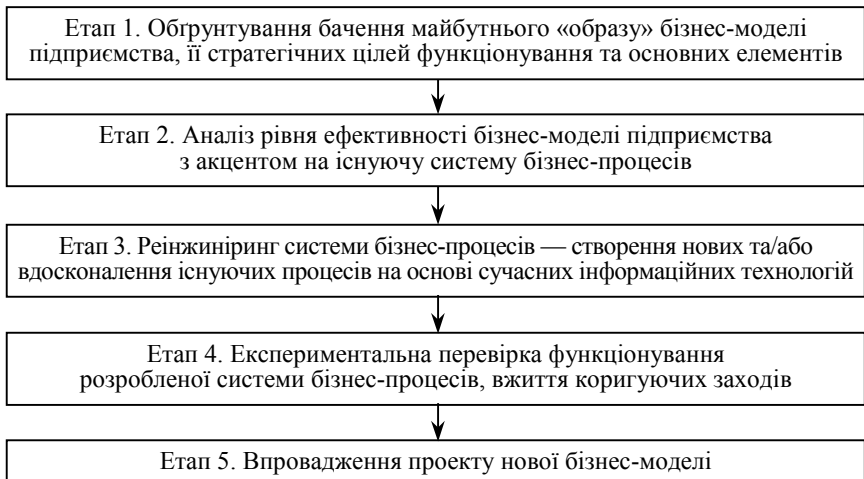


Рис. 6.9. Основні етапи реінжинірингу системи бізнес-процесів



Ключовими у визначенні змісту реінжинірингу бізнес-процесів є чотири слова: «фундаментальний», «радикальний», «швидкий (стрибокподібний)» і «процес» (найважливіше слово).

*Фундаментальний.*

На початковій стадії реінжинірингу необхідно відповісти на такі основні запитання:

- чому компанія здійснює цю діяльність?
- чому компанія здійснює свою діяльність у такий спосіб?
- якою хоче стати компанія?

Відповідаючи на ці запитання, фахівці повинні переосмислити прийняті правила і положення (часто не сформульовані у письмовій формі) ведення бізнесу, які виявляються застарілими, помилковими і неприйнятними.

*Радикальний.*

Радикальне перепроєктування — це зміна всієї існуючої системи бізнес-процесів компанії, а не просто поверхнева зміна окремих елементів бізнес-моделі. Тобто, у процесі радикального перепроєктування обґрунтовуються цілком нові способи виконання бізнес-процесів.

*Швидкий (стрибокподібний).*

Реінжиніринг не застосовується в тих випадках, коли необхідно забезпечити лише зростання показників діяльності (10—100 %). Цей прогресивний інструмент стратегічного управління доцільний тільки тоді, коли потрібно досягти раптового (стрибокподібного) покращення показників діяльності компанії (500—1000 % і більше) через заміну старих методів управління новими. Можна виділити три типи компаній, для яких реінжиніринг є необхідним і доцільним:

— компанії, що знаходяться на межі банкрутства у зв'язку з тим, що ціни на товари помітно вищі і (або) їх якість (сервіс) помітно нижча, ніж у конкурентів. Врятувати такі компанії від краху можуть кардинальні зміни в бізнес-моделі та системі бізнес-процесів;

— компанії, які не мають у цей час проблем із ефективністю функціонування, але прогнозують неминучість виникнення кризових ситуацій, пов'язаних, наприклад, із появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, економічного середовища тощо;

— компанії, які нині є лідерами на ринку, сформували конкурентоспроможну бізнес-модель, але прагнуть зберегти першість на перспективних ринках за допомогою створення нової моделі бізнесу.

Отже, завдання реінжинірингу бізнес-процесів аналогічні цілям і схожі за сутністю із процесом реалізації інновацій: освоєння нововведень для забезпечення конкурентоспроможності продукції і в остаточному результаті — довгострокового функціонування підприємства.

Ключове слово «процес» має найважливіше значення у визначенні поняття «реінжиніринг». Саме бізнес-процеси підприємства є об'єктом реінжинірингу, тобто фундаментальних, радикальних і раптових значних змін.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Процесний підхід є одним із методів побудови ефективного менеджменту компанією на основі виділення та управління сукупністю бізнес-процесів для ефективного функціонування підприємства.

У кожній компанії існують процеси, які пов'язані зі специфікою її діяльності. По суті бізнес-процес — це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, яка перетворює ресурси на результати, що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів, і в остаточному підсумку сприяє зростанню вартості підприємства.

Всю сукупність бізнес-процесів підприємства прийнято класифікувати за функціональною ознакою, за характером участі в реалізації стратегії, за сферою реалізації, за значенням.

Метою моделювання бізнес-процесів є: створення реальної картини функціонування підприємства й процесів, що на ньому відбуваються, виявлення поточних проблем і можливостей їх розв'язання, створення необхідних передумов для ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Моделювання бізнес-процесів починається зі створення самої бізнес-моделі підприємства.

Для опису, моделювання й аналізу бізнес-процесів використовуються case-засоби. Побудова моделі бізнес-процесів передбачає проведення аналізу бізнес-середовища і моніторинг його змін, діагностику потреб споживачів та моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- *цільовий, функціональний, процесний підхід до управління підприємством;*
- *еволюція процесно орієнтованого управління;*
- *функція і бізнес-процес;*
- *атрибути бізнес-процесу;*
- *види бізнес-процесів: основні, забезпечуючі, процеси управління, процеси розвитку;*
- *аутсорсинг;*
- *параметри бізнес-процесів;*
- *функціонально-вартісний аналіз;*
- *моделювання бізнес-процесів;*
- *реінжиніринг бізнес-процесів.*

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Характеристика цільового, функціонального та процесного управління підприємством.
2. Основні етапи розвитку процесно орієнтованого підходу.
3. Сутність поняття «бізнес-процес» і його взаємозв'язок із поняттям «функція».
4. Властивості та атрибути бізнес-процесу.
5. Види бізнес-процесів за характером участі в реалізації стратегії.
6. Класифікація бізнес-процесів за функціональною ознакою, сферою реалізації і значенням.
7. Особливості обґрунтування передання бізнес-процесу на аутсорсинг.
8. Моделювання бізнес-процесів підприємства: визначення та інструментарій.
9. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Підготуйте виступ на тему «Сучасні тенденції у сфері моделювання бізнес-процесів».
2. Обґрунтуйте актуальність проведення класифікації бізнес-процесів для формування і функціонування бізнес-моделі підприємства.

3. Наведіть конкретні приклади реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Обґрунтуйте, які бізнес-процеси доцільно передавати на аутсорсинг.

**ЛІТЕРАТУРА**  
**ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Бьерн Андерсен*. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Серия: Практический менеджмент / Бьерн Андерсен. — М.: Стандарты и качество, 2004.
2. *Репин В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов В. В. Репин, В. Г. Елиферов — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. — 408 с.
3. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 288 с.

## ОСОБЛИВОСТІ АУТСОРСИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ

- 7.1. Сутність, розвиток і класифікація аутсорсингу.  
7.2. Особливості формування аутсорсингової бізнес-моделі.  
7.3. Переваги та недоліки застосування аутсорсингу.  
7.4. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу.

### **Резюме**

---

Терміни і поняття  
Питання для перевірки знань  
Завдання для індивідуальної роботи  
Література для поглибленого вивчення

### **Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

---

- сутність і характерні риси аутсорсингу;
- основні сфери та напрями використання аутсорсингу в бізнесі;
- зміст основних різновидів аутсорсингу: «шрінкінг» (shrinking); «даунсайзінг» (downsizing); «спін оф» (spin off); «деліверінг» (delevering); «екстерналізація»; «аутстафінг» (outstuffing) і «лізинг персоналу»;
- передумови виникнення та основні етапи формування технології аутсорсингу;
- види аутсорсингу;
- характерні ознаки основних аутсорсингових бізнес-моделей;
- специфіку інсорсингової моделі бізнесу;
- переваги і недоліки аутсорсингової моделі бізнесу;
- методичні інструменти обґрунтування доцільності переходу на аутсорсингову модель бізнесу,

### **а також УМІТИ:**

---

- класифікувати види аутсорсингу за певними ознаками;
- визначати основні етапи становлення та розвитку аутсорсингу у практиці бізнесу;
- ідентифікувати аутсорсингову модель бізнесу OEM (Original Equipment Manufacturers);
- визначати характерні ознаки глобальної аутсорсингової моделі, зокрема, «моделі оригінальних розробників» — ODM (Original Design Manufacturers);
- описувати особливості формування інноваційної аутсорсингової бізнес-моделі;
- обґрунтовувати основні етапи формування інсорсингової бізнес-моделі компанії;
- аналізувати переваги та недоліки аутсорсингової моделі бізнесу;

- діагностувати доцільність використання аутсорсингу на основі «матриці аутсорсингу»;
- описувати основні параметри і напрями використання модуля ARIS Process Cost Analyzer.

*Головне – визначити не те, чим ми займаємось.  
Головне – зрозуміти, чим ми не займаємось...*

*Дженк Траут*

## **7.1. СУТНІСТЬ, РОЗВИТОК І КЛАСИФІКАЦІЯ АУТСОРСИНГУ**

Аутсорсинг (від англ. outsourcing — за межами джерела) — це цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів (або їх сукупності) і делегування їх здійснення іншим виконавцям. Суть аутсорсингу полягає у простому правилі: допоміжні функції підрозділів передаються професійним провайдерам, що дозволяє зосередити усі ресурси на головних напрямках діяльності компанії. Особливої актуальності аутсорсингова модель бізнесу набуває в умовах кризових явищ, коли виникає потреба суттєвого скорочення витрат діяльності.

Характерними рисами змісту аутсорсингу є:

- 1) використання послуг сторонніх компаній (підрядників і субпідрядників) для виконання певних (неосновних) функцій компанії;
- 2) відмова від виконання бізнес-процесу власними силами і замовлення послуг на його здійснення в інших компаніях, що працюють у цій сфері на професійній основі;
- 3) зниження витрат на оплату праці виробничого персоналу за рахунок розміщення виробництва на договірних умовах в інших регіонах;
- 4) використання тимчасового персоналу без укладення трудового договору;
- 5) розміщення послуг з обслуговування виробничої та інформаційної інфраструктури на умовах підяду;
- 6) скорочення непрофільних видів власної виробничої діяльності за рахунок передання їх зовнішнім виконавцям;
- 7) переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства та усіх пов'язаних із ним активів до компанії-постачальника послуг, яка пропонує виконувати необхідні роботи протягом визначеного часу за договірною ціною.

З наведених вище ознак зрозуміло, що сфери застосування аутсорсингу різноманітні: виробництво, сфера послуг, фінанси, інформаційні технології та системи, стратегія розвитку, управління персоналом тощо (рис. 7.1).

Слід зазначити, що в літературі зустрічаються терміни, що є синонімічними різновидами аутсорсингу: «шрінкінг» (*shrinking*) — звуження масштабів бізнесу компанії; «даунсайзінг» (*downsizing*) — зменшення розміру компанії; «деліверінг» (*delevering*) — обмеження кількості рівнів управління в компанії; «спін оф» (*spin off*) — виділення одиниць бізнес-структури; «екстерналізація» — передавання контролю за виконанням будь-якої функції компанії, що спеціалізується у цій сфері. Крім цього, виділяють специфічні види аутсорсингу у сфері управління персоналом: «аутстафінг» і «лізинг персоналу».



Рис. 7.1. Основні сфери і напрями використання аутсорсингу

Схематично змістовні характеристики аутсорсингу подано на рис. 7.2.

Однак, усі ці інструменти оптимізації функціонування існуючої моделі бізнесу є лише окремими випадками застосування технології аутсорсингу. По суті аутсорсинг породжений теорією поділу праці, а окремі його прояви мали місце в різні періоди розвитку економіки. Поділ праці — важливий принцип ефективно організованої економічної системи, що передбачає спеціалізацію окремих працівників на виконанні певної частини спільної роботи. Використання поділу праці дозволяє суб'єкту господарювання знизити витрати виробництва.



Рис. 7.2. Змістова характеристика аутсорсингу

Поділ праці за допомогою аутсорсингу використовується для досягнення спільної мети — забезпечення конкурентної переваги через делегування функцій різним виконавцям. Аутсорсинг, таким чином, є поділом праці між підприємствами-партнерами.

Витоки аутсорсингу, як бізнес-моделі підприємства, в сучасному його розумінні, належать до періоду протистояння в індустрії автомобілебудування двох великих менеджерів — Генрі Форда та Альфреда Слоуна. Саме в 30-ті роки минулого століття стало зрозумілим, що компанії самостійно не можуть однаково ефек-



тивно здійснювати діяльність на всіх стадіях створення кінцевого продукту. Тому ряд функцій доцільно передавати спеціалізованим фірмам. Форд був творцем однієї з найбільших вертикально інтегрованих компаній: він намагався тримати під контролем усі товарно-матеріальні потоки між 40 підприємствами, розташованими у США, Канаді, Австралії, Новій Зеландії, Великій Британії, Південній Африці, а також дилерами продукції. Однак, дуже швидко компанія Форда зіштовхнулася із проблемою зростання витрат на обслуговування внутрішніх бізнес-процесів. Це спонукало її звернутися до послуг незалежних фірм, які згодом стали повноцінними членами постачальницько-збутової мережі автомобільної імперії Форда [1, 14].

Як самостійний економічний термін «аутсорсинг» виник у західній літературі в середині 70-х років минулого століття та активно використовується як гнучка модель бізнесу зарубіжними компаніями. Найкращого результату у використанні аутсорсингу досягли японські та тайванські виробники, які розробили та реалізували систему «Just in Time». Основним її принципом є те, що зовнішній постачальник забезпечує доставку деталей і комплектуючих кінцевої продукції за певним графіком, а підприємству-замовнику немає необхідності утримувати резервний склад цих деталей і комплектуючих [1].

У 1990-ті роки деякі теоретики менеджменту стверджували, що найважливішим фактором збереження конкурентоспроможності є поділ процесів у компанії на основні та допоміжні. За результатами такого поділу усі допоміжні процеси і другорядні функції необхідно передавати фахівцям у цій галузі — аутсорсерам. Сьогодні ж західна економіка збудована у такий спосіб, що компанії виконують, як правило, одну певну економічну функцію: збут, виробництво чи логістику. Тобто в основу бізнес-моделі компанії покладено певний елемент ланцюжка створення вартості, який компанія виконує краще за конкурентів. Еволюцію основних етапів виникнення моделі аутсорсингу подано на рис. 7.3.

Поширення аутсорсингу у 1990-х роках зумовлене також популярністю процесного підходу до управління бізнесом. Саме у цей період з'явилися перші спроби передання на аутсорсинг не лише допоміжних і обслуговуючих процесів, а й виробничих, які становили основу діяльності компанії. Прикладом цього є, зокрема, компанії *Nike* та *Adidas*, які розмістили виробництва у країнах Азії, а самі зосередились на дизайні, розробках і розвитку мережі.

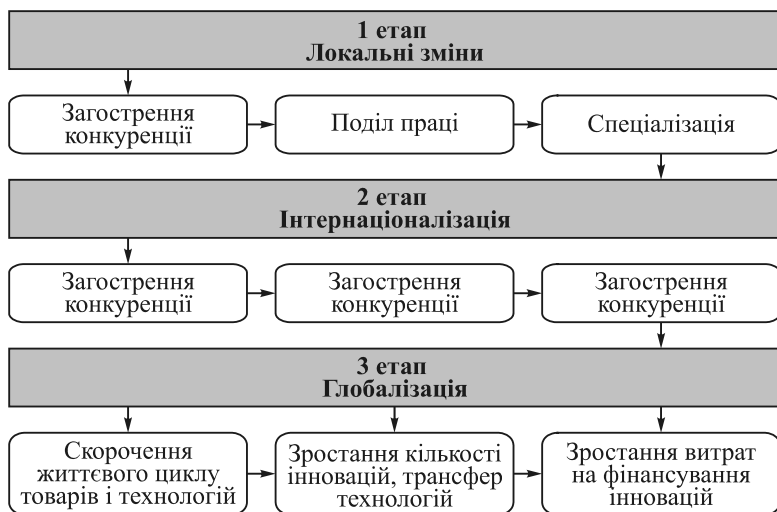


Рис. 7.3. Основні етапи формування технології аутсорсингу

Виділяють кілька видів аутсорсингу за такими ознаками:

1. За основним ресурсом, яким володіє компанія-аутсорсер:

- професійний — на аутсорсера працюють фахівці, в тому числі позаштатно (наприклад, кадрові агенції, які займаються підбором висококваліфікованого персоналу);
- виробничо-технологічний — аутсорсер володіє необхідними виробничими можливостями і потужностями. Дослідження Американської асоціації менеджменту засвідчили, що вже у 1997 році більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу;
- фінансово-адміністративний — аутсорсер забезпечує управління проектами в короткі строки та за низьких витрат;
- аутсорсинг інформаційних технологій;
- географічний аутсорсинг (застосовується, коли вигідно перенести певну діяльність у регіони, де витрати на її здійснення є нижчими).

Серед цих видів аутсорсингу найбільшої популярності набув ІТ-аутсорсинг. Піонером у його використанні була компанія «Kodak», яка передала на обслуговування свої інформаційні системи компаніям «IBM», «Digital Equipment Corp.» та «Businessland».

2. За функціями управління або допоміжними бізнес-процесами (операційними):

- управління персоналом;
- бухгалтерський облік і фінанси;

- маркетинг;
- реклама;
- логістика;
- юридичне забезпечення.

На думку фахівців Інституту аутсорсингу (США), саме аутсорсинг окремих допоміжних бізнес-процесів на сучасному етапі розвитку бізнесу є досить перспективним.

3. За сферою послуг:

- ділові послуги — будівельні, архітектурні, охорона приміщень, лізинг;
- торговельні послуги — готельні, послуги громадського харчування;
- транспортні послуги та послуги зв'язку, в тому числі пошти, комунікаційні.

4. Стратегічний аутсорсинг (передання частини свого виробництва стороннім виробникам):

- аутсорсинг основного виробництва;
- аутсорсинг допоміжного виробництва.

Класифікацію аутсорсингу подано на рис. 7.4.

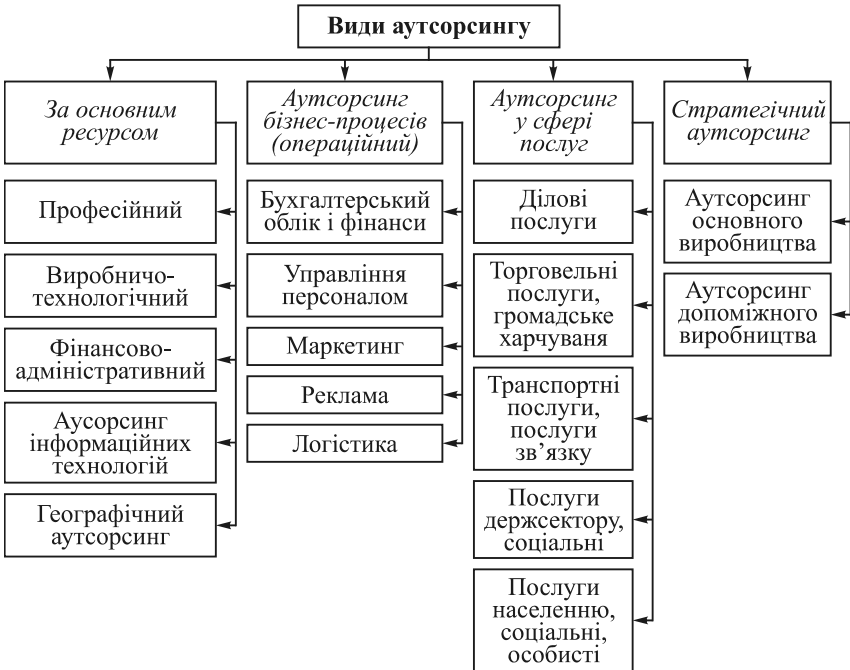


Рис. 7.4. Класифікація аутсорсингу

Серед особливих видів аутсорсингу, що почав стрімко розвиватись в останні роки, слід виділити виведення персоналу із штату, тобто аутстафінг (*outstaffing*). У такому разі компанія-виконавець не підбирає співробітників, а оформляє у свій штат вже наявний персонал компанії-замовника. Як правило, подібний спосіб обирається тоді, коли замовник через певні причини вважає за доцільне не розширювати штат співробітників. В умовах глобалізації, посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках, світової фінансової кризи колишні форми трудових відносин також стають неефективними. Це і привело до розвитку аутстафінгу як нового напрямку управління трудовими ресурсами.

Історія появи перших бізнес-моделей аутстафінгових фірм пов'язана із діяльністю професійних організацій роботодавців (PEO), які виникли у 20-ті роки XX ст. у США під девізом «лізинг співробітників». Наприклад, в кіноіндустрії професійні кіностудії дійшли висновку, що набагато вигідніше залучати працівників інших кінокомпаній, оскільки при цьому можна було уникнути сплати пов'язаних із трудовими відносинами податків на заробітну плату та інших соціальних відрахувань. Надалі до аналогічних послуг стали вдаватися підприємства легкої промисловості, які не хотіли і не могли витратити багато часу і коштів на непов'язану зі своєю спеціалізацією діяльність (підбір персоналу, оформлення і ведення трудової документації, розрахунки соціальних виплат і заробітної плати, сплата податків тощо). Уже в 40-х роках XX ст. виникло багато кадрових агенцій, які спеціалізувались на наданні таких послуг, оскільки доступ у цей сектор ринку був практично необмежений.

У Європі аж до 60-х років минулого століття аутстафінг не був відомий у ділових колах, і лише після відкриття в 1956 р. компанією *Manpower* — світовим лідером кадрової індустрії, офісу в Лондоні почалося просування цієї послуги. Протягом наступних 15 років усі основні кадрові агенції відкрили свої представництва в Лондоні, Парижі та Амстердамі. В цей час компанія *Manpower* має більше 4400 офісів у 73 країнах світу.

У країнах Європейського Союзу через аутстафінг працевлаштовуються до 7 млн працівників на рік. Наприклад, у Японії в корпораціях прийнято тримати в штаті не більше третини реальної чисельності співробітників;

Лізинг персоналу (*staff leasing*) — схема, за якої компанія-виконавець надає замовникові співробітників, які перебувають в її штаті, на відносно тривалий термін — від трьох місяців до кіль-

кох років. В основному це практикується у тих випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною періодичністю.

Зовнішнє джерело (власне *outsourcing*) — у цьому випадку замовник передає якусь із своїх функцій компанії-аутсорсеру, тобто купує послугу, а не працю конкретних працівників. Ще одним варіантом аутсорсингу є передання виконавцю всього комплексу робіт на географічно віддаленому виробничому об'єкті.

Особливо актуальним аутсорсинг є за умов, коли:

— підприємство знаходиться у процесі внутрішніх змін (реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг);

— компанія перебуває на етапі розширення бізнесу і вартість неосновних бізнес-процесів стає непропорційно високою;

— керівництво підприємства відчуває незадоволення рівнем сервісу та якістю виконання робіт внутрішніми підрозділами.

## **7.2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ**

---

Поява перших аутсорсингових моделей у бізнесі відбулась у 60-х роках минулого століття, коли фірми США уклали кілька контрактів із компаніями Японії, а згодом і Тайваню на виготовлення і поставку на внутрішній американський ринок під їх торговими марками електронних пристроїв побутового призначення та електронних компонентів до них. Такі угоди дістали назву контрактів на умовах *OEM (Original Equipment Manufacturers)*, зміст яких полягає у виготовленні виробів за технологією і документацією компаній-розробників.

Завдяки такій моделі співпраці тайванські виробники отримали можливість уже до 90-х років досягнути високого рівня досконалості в технологіях. Удосконаленням цієї моделі співпраці між американськими компаніями-замовниками і тайськими аутсорсерами була організація виробництва комплектуючих під конкретне замовлення. Це дозволяло американським виробникам не втрачати фінансові ресурси через різкі коливання на ринку та забезпечувало формування комплектуючих на необхідний обсяг виробництва кінцевої продукції.

Реакцією тайських виробників на такі умови співпраці було впровадження системи «точно в строк» (*Just in time*). У цей час в організацію виробництва персональних комп'ютерів і ноутбуків

вперше було впроваджено принцип «982»: фірми-аутсорсери, які займались складанням кінцевої продукції, отримували 98 % необхідних для виробництва комплектуючих протягом двох днів після отримання замовлення від американських компаній.

Характерними аспектами аутсорсингової моделі бізнесу *OEM* (*Original Equipment Manufacturers*) є:

- ◆ спеціалізація на виробництві комплектуючих і кінцевих виробів за технологічною документацією компаній-замовників;
- ◆ формування в компаній-аутсорсерів досвіду, знань і технологічних компетенцій у сфері електроніки;
- ◆ спеціалізація роботи, зниження витрат і часу на виготовлення конкретної партії замовлення;
- ◆ впровадження та успішне використання системи управління замовленнями «точно в строк» (*Just in time*).

У 1990-х роках у виробництві та продажі комплектуючих і кінцевої продукції на умовах *OEM* виникло дві тенденції:

- компанії-аутсорсери почали забезпечувати логістичні послуги після виробництва кінцевої продукції, тобто брали на себе зобов'язання з доставки товарів на внутрішній ринок і розміщення у торговельних мережах;
- компанії-аутсорсери почали пропонувати послуги з розроблення і конструювання виробів як доповнення до робіт з їх виробництва.

Результатом таких тенденцій стало формування моделі глобальної виробничої і комерційної мережі компаній-власників торгових марок і фірм-аутсорсерів. Тобто, з'явилися глобальні провайдери — компанії-аутсорсери, які володіють компетенціями в координуванні міжнародних ланцюгів поставок і логістики.

Для глобальної аутсорсингової бізнес-моделі характерними є:

- ◆ укрупнення масштабів аутсорсингових компаній;
- ◆ поширення системи логістики комплектуючих і кінцевих продуктів на ринки компаній-замовників;
- ◆ пропозиція послуг з розроблення нових зразків комплектуючих і їх вдосконалення.

В останні роки бізнес-модель глобальних компаній-аутсорсерів продовжила трансформуватись у глибоко диверсифіковану глобальну мережу. Так, окремі компанії-провайдери глобальних аутсорсингових послуг почали диверсифікувати свою діяльність за рахунок придбання інших, але значно менших фірм-аутсорсерів. Крім цього, глобальні провайдери почали власні, незалежні розробки нових видів продукції та комплектуючих, накопичивши

значний досвід у цій сфері (технологічні компетенції, знання матеріалів, процесу виробництва тощо). У такий спосіб з'явилась нова модель *інноваційного аутсорсингу*.

Водночас, як показує практика, в такої аутсорсингової моделі бізнесу сьогодні є певний недолік. Так, раніше глобальні компанії-аутсорсери не досліджували ринок, а отримували чіткі виробничі завдання від компаній-замовників. А тому досить часто на ринку власна продукція глобальних провайдерів не має такого успіху, як брендова продукція компаній замовників, оскільки в ній недостатньо враховано потреби і пріоритети споживачів.

Тому подальший розвиток інноваційного аутсорсингу пов'язується із глибоким дослідженням пріоритетів споживачів і на цій основі — з розвитком власних інноваційних розробок високотехнологічної продукції провайдерами аутсорсингових послуг. У зарубіжній термінології бізнес-модель таких глобальних компаній дістала назву «модель оригінальних розробників» ODM (*Original Design Manufacturers*).

Основними характеристиками інноваційної аутсорсингової моделі бізнесу компаній сьогодні є:

- часткове передання компаніями-розробниками дозволів на використання технологій аутсорсерам;
- наявність власних інноваційних і дослідницьких центрів для розроблення нових рішень;
- тісна співпраця з відомими компаніями-замовниками, які купують інноваційні розробки аутсорсерів;
- економія на ринкових витратах, оскільки власні інноваційні розробки компаній-аутсорсерів продаються на ринку під відомими торговими марками;
- скорочення періоду між розроблення інноваційного продукту та його комерціалізацією.

Одним із прикладів реалізації інноваційної аутсорсингової бізнес-моделі є передання корпорацією «Dell» деяких своїх розробок у сфері персональних комп'ютерів і цифрового телебачення глобальним провайдерам аутсорсингових послуг.

Глобальний інноваційний аутсорсинг є моделлю організації бізнесу в міжнародному масштабі і відображає сьогодні процеси економічної глобалізації. Лібералізація торгівлі та сфери послуг, інтеграція світової економіки, пов'язані з нею вільний рух технологій, ноу-хау і продуктів інтелектуальної праці людей формують нове середовище сучасного бізнесу. Директор *General Electric* вважає, що «по-справжньому глобальна ком-

панія — це та компанія, що використовує інтелект і ресурси з усіх куточків світу».

Типовим прикладом глобального інноваційного аутсорсингу є офшорне програмування, яке становить значну частину загального обсягу ринку ІТ-аутсорсингу. Активними постачальниками ресурсів на ринок офшорного програмування стали Індія, Китай, Мексика, Ірландія і країни Східної Європи, в тому числі й Україна та Росія. Обсяг робіт переміщується туди, де він виконується ефективніше і з найменшими витратами. Процес глобалізації відкрив нові горизонти для аутсорсингової бізнес-моделі і зробив несуттєвими ознаки географічного розташування компаній.

Так, у 2006 році концерн «Boing» оголосив про підписання договору з індійською компанією «HCL Technologies» про створення програмного забезпечення для систем навігації, злітно-посадочного управління та бортового контролю для пасажирського літака нового покоління 7E7 «Дрімлайнер». Компанія «Procter & Gabel» близько 20 % нових продуктів отримує від компаній-аутсорсерів, а у 2010 році цей показник очікувалося збільшити до 50 %.

Отже, бізнес-модель інноваційного аутсорсингу є об'єктивною тенденцією сучасного бізнесу в глобальному ринковому середовищі, де переважають інтелектуальні чинники створення споживчої цінності.

При цьому в умовах, коли вартість науково-дослідних робіт і самих розробок зростає, а час на їх комерціалізацію нестримно скорочується, виникає потреба створення альянсів аутсорсерів. У такий спосіб формується виникає субмодель інноваційного аутсорсингу — мультисорсинг (*multisourcing*). Це тактична субмодель розподілу робіт серед кількох аутсорсерів у глобальній економіці.

В останні роки у практиці бізнесу з'явилась ще одна модель аутсорсингового бізнесу — «інсорсинг».

Інсорсинг — це модель створення власних автономних структурних одиниць (компаній), які надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і його зовнішнім контрагентам. Зазвичай для інсорсингу відбирають стандартні, загальні для кількох підрозділів оперативні процеси і доручають виконувати їх автономному центру спільного обслуговування. За надані підрозділам компанії послуги такий центр отримує свої доходи. Подібна схема більшою мірою актуальна для бізнес-моделей великих холдингів, особливо якщо в дочірніх компаній різні акціонери.



Для розроблення моделі інсорсингу в межах функціонуючого бізнесу необхідно здійснити такі дії:

- ◆ здійснити економічне обґрунтування моделі інсорсингу в межах існуючої компанії;
- ◆ розробити модель отримання прибутку інсорсером;
- ◆ опрацювати правові аспекти діяльності інсорсера;
- ◆ зареєструвати відповідну юридичну особу-інсорсера, отримати необхідні ліцензії та дозволи;
- ◆ розробити каталог послуг, схему їх тарифікації і систему тарифів;
- ◆ підготувати типові договори та угоди за рівнем сервісу (*SLA*);
- ◆ провести інвентаризацію і передачу інсорсеру ІТ-активів;
- ◆ спланувати організаційно-штатну структуру інсорсера і здійснити трансфер співробітників;
- ◆ створити службу (представництво) замовника в інсорсера;
- ◆ спланувати бюджет проекту з переходу на бізнес-модель інсорсингу;
- ◆ обґрунтувати річний бюджет інсорсера;
- ◆ переукласти договори із зовнішніми постачальниками та провайдерами;
- ◆ укласти договори між інсорсером і компаніями-замовниками.

До основних причин, які спонукають компанію створити власну інсорсингову модель бізнесу, відносять:

- ◆ неможливість передання окремих бізнес-процесів на аутсорсинг стороннім виконавцям у зв'язку із загрозою втрати конфіденційності чи їх пріоритетності для існуючої бізнес-моделі;
- ◆ перехід окремих бізнес-процесів чи їх сукупності із категорії допоміжних до категорії основних. У такому разі компанія може перетворити їх в окремий бізнес, що дозволить генерувати доходи від сторонніх замовників і водночас, обслуговувати потреби головної компанії.

До основних обмежень моделі інсорсингу належать:

- ◆ високі витрати на створення самостійної інсорсингової компанії в межах існуючої бізнес-моделі;
- ◆ потреба здійснити перебудову існуючої системи бізнес-процесів у зв'язку із вилученням бізнес-одиночки інсорсера зі структури компанії;
- ◆ підвищення витрат внутрішніх підрозділів компанії у зв'язку із необхідністю оплачувати послуги компанії-інсорсера;
- ◆ ризик втрати контролю за діяльністю інсорсингової компанії.

### **7.3. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ АУТСОРСИНГУ У БІЗНЕСІ**

---

Розглядаючи можливість переходу на аутсорсингову модель здійснення бізнесу, компанія повинна взяти до уваги її переваги та недоліки.

До основних переваг, що сприяють вибору цього виду бізнес-моделі відносять:

1) зростання надійності та якості виконуваних послуг. Компанія, що спеціалізується в певній галузі, акумулює знання, уміння, досвід, тобто формує корпоративні компетенції у цій сфері. Так, співпраця із професійною бухгалтерською, ІТ чи виробничою компанією забезпечує можливість отримати необхідні послуги високої якості за оптимальних витрат часу та фінансових ресурсів;

2) зниження витрат на заробітну плату власного штату працівників. Вартість обслуговування у спеціалізованій аутсорсинговій компанії, як правило, нижча за витрати на постійну оплату штатних працівників. Спеціалізовані підприємства, які надають аутсорсингові послуги, обслуговують кілька підприємств-клієнтів одночасно, використовуючи найсучасніші інформаційні засоби обробки даних. За рахунок цього досягається «ефект масштабу», що дозволяє знизити вартість обслуговування кожного окремого клієнта. До того ж, витрати на оплату праці штатних працівників законодавчо збільшуються на величину страхових відрахувань, і зобов'язують підприємство бути податковим агентом зі сплати відповідних податків і зборів до бюджету. Але слід зазначити, що на вітчизняному ринку аутсорсингові послуги часто коштують дорожче, ніж утримання власного штату працівників. Це, насамперед, спостерігається в таких сферах, як реклама, PR, дизайн і маркетингові дослідження. У західних компаніях аутсорсингові послуги значно дешевші, ніж утримання власного штату працівників;

3) економія на організацію робочого місця, на довідкових друкованих виданнях, програмному спеціалізованому забезпеченні. Додаткове робоче місце співробітника вимагає не тільки площі в офісі, а й певних витрат на організацію праці та обладнання;

4) послуги аутсорсингу надаються безперервно. Якщо працівник бере відпустку або хворіє, його обов'язки виконує інший співробітник. Практично повністю ліквідовується залежність від об'єктивних і необ'єктивних причин уповільнення або припинення бізнес-процесів (наприклад, унаслідок внутрішнього психологічного конфлікту на фірмі тощо);

5) зростання надійності і відповідальності. Проблеми, що виникають у підприємства через некоректне виконання обов'язків штатними працівниками фірми, як правило, виявляються лише після їх виникнення, часто в результаті зовнішньої перевірки. Можлива ситуація, коли працівник, через якого виникли проблеми, звільнився вже із обійманої посади. Аутсорсингові компанії, як юридичні особи, несуть повну матеріальну відповідальність;

6) можливість для керівництва зосередитися на основному виді бізнесу. За рахунок передання функцій зовнішньому підрядникові знижуються операційні витрати, а менеджмент не відволікається на непрофільні види діяльності;

7) впровадження аутсорсингу є суттєвим чинником у розвитку відносин з іноземними інвесторами, оскільки це збільшує інвестиційну привабливість компанії;

8) зниження витрат на основні засоби. Це важливий за впливом стимул на користь використання аутсорсингової бізнес-моделі. Наприклад, компанії доцільніше користуватися послугами підрядника-перевізника, ніж самостійно утримувати транспортний парк;

9) підвищення ефективності використання основних засобів. Іноді компанія-клієнт володіє неповністю завантаженими потужностями, які при переданні в управління аутсорсеру починають генерувати додатковий прибуток;

10) зниження ризику. Співпраця клієнта та аутсорсера дозволяє розділяти і тим самим знижувати ризики старіння запасів, їх дефіциту тощо;

11) швидкість — важлива складова діяльності на ринку. Компанії, які зацікавлені у створенні нових бізнес-можливостей, у розширенні своєї географічної присутності на ринку або в трансформації бізнес-моделі, можуть використовувати маркетингові послуги для збільшення швидкості отримання комерційних переваг.

До основних недоліків бізнес-моделі аутсорсингу належать:

- ризик втрати контролю за певними видами діяльності, компетенціями чи ресурсами, які передаються на аутсорсинг;

- передання деяких функцій на аутсорсинг недоцільне для великих компаній, оскільки воно може призвести до втрати конфіденційності інформації, зниження оперативності в наданні необхідних відомостей для управління;

- психологічний фактор: не кожна фірма довірить внутрішню інформацію сторонній компанії;

- досить великий ризик збитків через низьку якість послуг, адже аутсорсинг в Україні тільки розвивається. Крім того, в кризових умовах існує ризик банкрутства компанії-аутсорсера, що теж негативно може позначитись на фінансовому стані замовника та його репутації тощо;

- недостатність важелів керуючого впливу може призвести до зниження ефективності аутсорсингових процесів і збільшення витрат на обслуговування.

Щоб правильно організувати аутсорсингову діяльність, необхідно врахувати такі аспекти:

- 1) ступінь необхідності і спосіб передання функції чи бізнес-процесу на аутсорсинг;

- 2) критерії відбору компаній-аутсорсерів;

- 3) умови виділення власних підрозділів для використання їх послуг як інсорсингових;

- 4) рівень сервісу аутсорсингової компанії.

Менеджерам компанії при визначенні необхідності виведення функції на аутсорсинг необхідно здійснити вибір критеріїв, а потім, із використанням відомих методик, визначити необхідність і форму передання функції чи бізнес-процесу на аутсорсинг. Основними критеріями передання функцій чи бізнес-процесів на аутсорсинг є такі:

- критерії якості виконання. Приклад: час від замовлення до прибуття фахівців до замовника, загальна тривалість ремонту одного комп'ютера для ІТ-аутсорсингу.

- критерії вартісного характеру, що відображають грошові витрати на здійснення діяльності або на її реформування.

- критерії права виконання (критерії соціального і ліцензійного характеру).

- вартість виконання функції аутсорсером;

- наявність досвіду;

- наявність достатньої кількості фахівців для виконання специфічної функції чи бізнес-процесу на аутсорсинг.

В сукупності вони відображають можливість здійснення діяльності зовнішньою компанією. У кожному конкретному випадку (з урахуванням специфіки діяльності компанії, специфіки виконуваної функції, прийнятого стилю керівництва в компанії, налагоджених взаємин з аутсорсерами тощо) цей перелік критеріїв змінюється.

В договорі, що укладається з аутсорсером, необхідно із самого початку врахувати бізнес-ризик, пов'язані із загрозами порушення захищеності даних, з крадіжками інтелектуальної власнос-

ті і витоком важливої бізнес-інформації, з провалом проекту з вини постачальника послуг, із недооцінкою вартості проекту тощо.

Договір з аутсорсером про рівень обслуговування (*Service Level Agreement, SLA*) — один із ключових елементів взаємодії підприємства-замовника і постачальника аутсорсингових послуг. У цьому документі обумовлюється рівень і якість сервісу, терміни і графік роботи фахівців, фіксуються відповідність витрат ринковому рівню і схема їх оплати.

У договорі передбачаються також заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування, контролю за персоналом, постачальниками і підрядниками, оцінювання послуг, що надаються, за узгодженою системою показників, можливість перегляду схеми і розмірів оплати у разі зміни навантаження, адекватні заходи у випадку невиконання сторонами своїх зоб'язань, а також збереження власності сторін, зокрема інтелектуальної.

Передаючи частину сервісів на аутсорсинг, підприємство нерідко довіряє аутсорсеру контроль за функціонуванням ключових бізнес-процесів. Договір *SLA* і репутація аутсорсера є істотними, але єдиними аспектами взаємодії. Важливо чітко прописати в договорі питання, пов'язані з ліцензуванням, страхуванням ризиків та інші аспекти регулювання взаємин сторін.

#### **7.4. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ**

---

Для впровадження аутсорсингу на підприємстві слід врахувати кілька чинників, які можуть істотно вплинути на успіх цього процесу, а саме ступінь технічного розвитку підприємства, його організаційну структуру, а також готовність співробітників — менеджерів середньої ланки і виконавців — прийняти нову бізнес-модель і сприяти переходу своєї компанії на аутсорсинг.

Бажання менеджерів упровадити цю систему часто натрапляє на об'єктивну неготовність до неї самого підприємства. Виникає необхідність формалізації процесів і процедур в існуючій бізнес-

моделі компанії. Функції, які раніше виконувалися в останню чергу, іноді із запізненням, при переході на нову модель вимагають регламентації і певних стандартів дій.

Важливим критерієм готовності переходу на аутсорсинг є такий рівень організаційного розвитку підприємства, за якого функціонує ефективна система бізнес-процесів, що піддаються опису, а також визначають взаємозв'язки між відділами.

Однією із методик, яка дозволяє врахувати значну кількість додаткових критеріїв доцільності переходу на аутсорсинг є «матриця аутсорсингу», розроблена консультантом Д. Хлебниковим у 1999 році. У процес побудови цієї матриці покладено два параметри:

- стратегічна важливість підрозділу (бізнес-процесу чи функцій, які він виконує);
- якість компетенцій / робіт / результатів порівняно із тими, що є на ринку.

«Матриця аутсорсингу» є таблицею, розмірністю 3x3, в якій розміщуються об'єкти аналізу — функції або бізнес-процеси, щодо яких приймається рішення про передання на аутсорсинг (рис. 7.5).

Отже, об'єкт дослідження розміщується у восьми основних квадратах. Центральний квадрат (на рисунку — «знак запитання») характеризує окрему позицію — якщо об'єкт потрапив у нього, то це означає, що аналіз доцільності переходу на аутсорсинг проведено неправильно, оскільки вважається, що на ринку не можуть існувати компанії з двома однаковими компетенціями в технологіях і результатах.

За результатами побудови матриці можна зробити такі висновки за позицією в кожній комірці (табл. 7.1).

При визначенні доцільності передання окремих бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг компанія повинна врахувати такі чинники: транспортні витрати, чутливість ринку і співвідношення трудомісткості та капіталоінтенсивності (витрат на персонал і частки витрат на капітал у вартості продукту). Наприклад, компанію може зацікавити низька вартість персоналу в певній країні, куди планується передати окремі функції чи процеси на аутсорсинг. У такому разі компанії потрібно зіставити економічну вигоду від зниження витрат на оплату праці із транспортними і логістичними витратами на доставку продукції з цієї країни на основні ринки збуту.

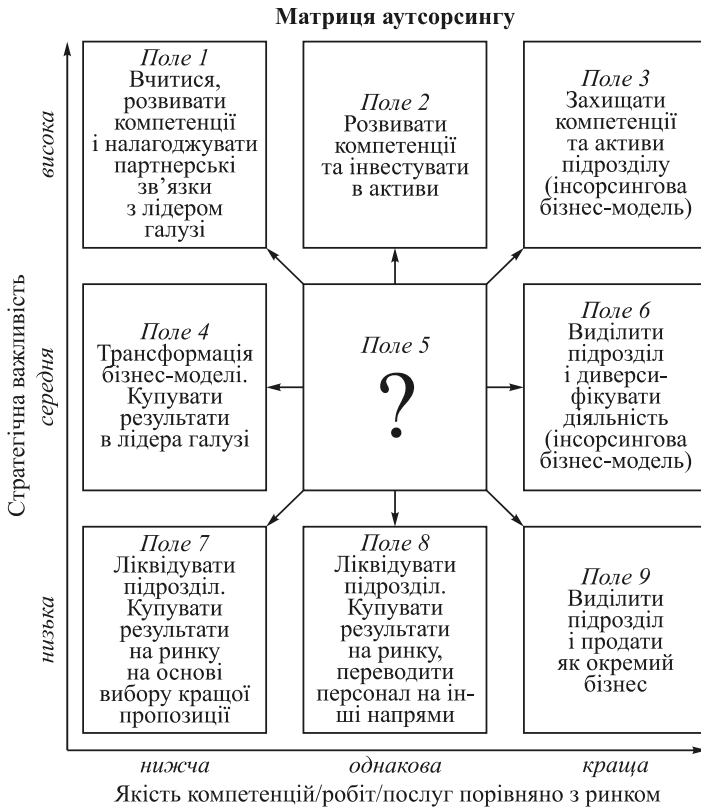


Рис. 7.5. Структура «матриці аутсорсингу»

Таблиця 7.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА КОМІРОК «МАТРИЦІ АУТСОРСИНГУ»**

<b>Поле 1</b>	<p>Висока стратегічна важливість компетенцій підрозділу (для досягнення довгострокової мети компанії), але низький їх рівень з погляду ринкових перспектив. Висока стратегічна важливість визначає і суттєву залежність бізнесу від якості результатів роботи (бізнес-процесів, послуг, продуктів, робіт) цього підрозділу. Оптимальним рішенням є розвиток компетенцій на основі постійного самонавчання. До моменту створення компетенцій результати діяльності підрозділу вигідніше купувати на відкритому ринку. Однак, щоб не потрапити в небезпечну залежність від постачальників, на першому етапі необхідно вступити до альянсу і встановити довгострокові відносини з лідерами галузі. Це дозволить компанії купувати результати в лідера і одночасно вдосконалювати виконання функцій чи бізнес-процесів, що дозволить потрапити у Поле 2.</p>
---------------	--

<b>Поле 2</b>	Висока стратегічна важливість і середній рівень компетенцій підрозділу. Висока стратегічна важливість означає, що компетенції потрібно розвивати. Тому бізнес-процеси підрозділу є об'єктом для першочергових інвестицій — в освіту персоналу і накопичення досвіду (виставки, асоціації, заохочення розробок і т. д.). Враховуючи важливість цих компетенцій, необхідно організувати захист їх носіїв — встановити високі «бар'єри відтоку кадрів» — підвищувати заробітну плату, організувати спеціальні соціальні та інші заходи для утримання фахівців — носіїв компетенцій в компанії.
<b>Поле 3</b>	Висока стратегічна важливість і високий рівень компетенцій підрозділу вимагає максимальної уваги до їх захисту за допомогою юридичних та економічних інструментів (патенти, ліцензії, високі заробітні плати і соціальні пакети). Керівництву доцільно прийняти рішення про виділення підрозділу в окремих напрямках бізнесу. Результати діяльності цього підрозділу підприємство зможе не тільки використовувати для своєї бізнес-діяльності, а й продавати на відкритому ринку, в тому числі і конкурентам. Способом подальшої співпраці компанії із відокремленим підрозділом є формування інкорпоративної моделі.
<b>Поле 4</b>	Середня стратегічна важливість і низький рівень компетенцій підрозділу зумовлюють необхідність трансформації існуючої бізнес-моделі через формування довгострокових партнерських відносин із лідерами галузі. Розвивати підрозділ варто в тому разі, якщо очікується зростання стратегічної значущості його компетенцій у новій бізнес-моделі.
<b>Поле 5 «знак питання»</b>	Середня стратегічна значущість і рівень компетенцій є досить рідкісною ситуацією на ринку. Така ситуація свідчить, що підприємство має недостатньо інформації для ідентифікації свого положення на ринку та рівня компетенцій. Щодо подальшого розвитку підрозділу, то компанії варто залишити його фахівців, але інвестувати ресурси у підвищення їхньої кваліфікації і навчання, або здійснити пошук спеціалістів вищої кваліфікації. Компанія повинна зосередити свою діяльність на переході в Поле 6
<b>Поле 6</b>	Середня стратегічна важливість, але рівень компетенцій підрозділу вищий, ніж у конкурентів на ринку. Враховуючи значимість компетенцій та їх високий рівень, компанії доцільно виділити підрозділ в окрему бізнес-одиницю і в такий спосіб диверсифікувати свою діяльність. При цьому компанія буде мати можливість розширити ринкові позиції та отримати додаткові грошові потоки. Подальшу співпрацю із підрозділом доцільно організувати у формі інкорпоративної моделі.



<b>Поле 7</b>	Низька стратегічна важливість і низький рівень компетенцій підрозділу. У цьому випадку очевидним рішенням є скорочення штату працівників та перехід до аутсорсингу.
<b>Поле 8</b>	Низька стратегічна важливість і середній рівень компетенцій вказують на те, що для підприємства діяльність підрозділу не є пріоритетною. Водночас, персонал підрозділу можна розподілити по інших підрозділах для виконання споріднених функцій чи процесів. Бізнес-процеси, роботи чи послуги ліквідованого підрозділу передаються на аутсорсинг.
<b>Поле 9</b>	За стратегічною вагомістю діяльність підрозділу не є важливою, але рівень компетенцій є досить високим. У такому разі керівництву необхідно утворити самостійну бізнес-одиницю та розглянути можливості щодо її продажу спеціалізованим компаніям. Непрофільний бізнес не підсилює діяльність компанії, а лише збільшує витрати. Отримані від продажу фінансові ресурси компанія може інвестувати в бізнес-одиниці, які мають вище стратегічне значення та необхідний рівень компетенцій.

Одним із показників, що дозволяють оцінити частку транспортних витрат у вартості аутсорсингового рішення, є коефіцієнт доходу на одиницю витрат на транспортування продукту (*RPP — revenue per product pound*). Зокрема, за цим показником Індія — одна з провідних країн для аутсорсингу послуг контакт-центрів, а також розроблення програмного забезпечення, оскільки ці послуги транспортуються за допомогою телекомунікаційної інфраструктури, яка в цій країні є досить дешевою.

При обґрунтуванні рішення про використання аутсорсингової бізнес-моделі необхідно враховувати ще й такі чинники:

- планований інтервал потужності завантаження внутрішнього підрозділу;
- зовнішню ціну послуги в компанії-аутсорсера;
- величину витрат на діяльність внутрішніх підрозділів і різних рівнів завантаження (ступінчасті витрати) ;
- розрахункові величини стандартної і середньої ставок драйвера витрат.

Залежність витрат на виконання бізнес-процесів самостійно та вартості аутсорсингу від обсягу робіт схематично зображено на рис. 7.6.

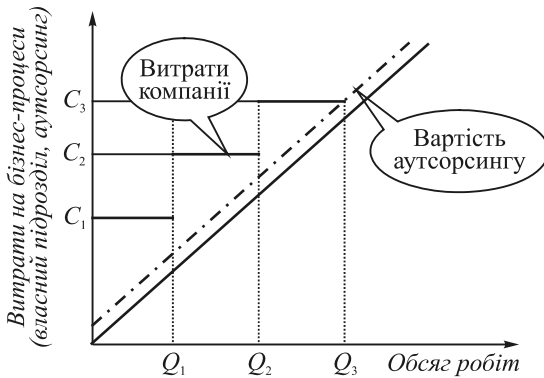


Рис. 7.6. Графік залежності витрат на виконання бізнес-процесів (самостійно чи на основі аутсорсингу) від обсягу робіт

Очевидно, якщо при певному значенні запланованої потужності витрати на аутсорсинг будуть нижчі, ніж за умови виконання функцій внутрішнім підрозділом, тоді слід використовувати аутсорсинг. Крім того, на цьому графіку витрати за використання аутсорсингу зображено у вигляді прямої лінії. Насправді ж, при збільшенні кількості операцій аутсорсингова компанія може надавати знижки. Тоді лінія витрат матиме параболічний вигляд.

Послуги аутсорсингу на графіку зображено двома лініями витрат:

- суцільна лінія відображає чисту вартість аутсорсингових послуг;
- штрихпунктирна лінія відображає корекцію чистих аутсорсингових витрат, проведenu з урахуванням фіксованих витрат підприємства на підтримку аутсорсингового контракту.

Найчастіше аналіз необхідності переходу на аутсорсингову бізнес-модель починається із відповіді на запитання: «Завдяки чому витрати знизяться?». Існують відповідні методичні інструменти, що дозволяють відповісти на це запитання, а також формалізувати процес визначення доцільності використання моделі аутсорсингу. Одним із таких інструментів є модуль ARIS Process Cost Analyzer, що входить до сімейства програмних продуктів для вдосконалення бізнес-процесів ARIS.

ARIS — це методологія і сімейство програмних продуктів, розроблених компанією *IDS Scheer AG* (Німеччина) для структурованого опису та аналізу бізнес-процесів, подальшого їх вдосконалення та управління ними, а також підготовки до впровадження складних інформаційних систем.

Програмні продукти ARIS займають провідні позиції на світовому ринку в класі засобів моделювання та аналізу бізнес-процесів. За допомогою програмного модуля ARIS Process Cost Analyzer можна здійснювати аналіз типу «що, якщо?». Тобто програмний продукт дозволяє визначити, що відбудеться, якщо зміняться значення норм витрат, кількість співробітників і ступінь їх завантаження.

Основою для проведення аналізу витрат на виконання бізнес-процесу може бути його модель в *ARIS Web Designer*, *ARIS Toolset* або *ARIS Easy Design*. Будь-яка модель, об'єкт або зв'язок з будь-яким атрибутом бізнес-процесу можуть містити інформацію про розрахунок витрат на його виконання. При цьому існує можливість імпортувати операційні дані в *ARIS PCA* у такий спосіб, що менеджери зможуть порівняти заплановані для впровадження бізнес-процеси та їх вартість із вартістю процесів, що реально виконуються в компанії.

Імплементация модуля *ARIS Process Cost Analyzer* дозволяє компанії дати відповіді на такі запитання (рис. 7.7); [8].

- наскільки високі реальні витрати на виконання бізнес-процесів і як це позначається на вартості продуктів і послуг компанії?;
- які процеси підприємства мають високу вартість?
- які бізнес-процеси/продукти/послуги компанії доцільно виробляти самостійно, а які краще купувати на умовах аутсорсингу (вирішення питання «виготовити або купити?»)?
- яку мінімальну ціну необхідно встановити за бізнес-процеси/продукти/послуги для отримання економічної вигоди?
- який маржинальний дохід реально забезпечують бізнес-процеси/продукти/послуги?
- які ресурси необхідні для запланованої кількості продуктів/послуг?
- який вплив будуть мати ініціативи реінжинірингу бізнес-процесів на вартість їх виконання?
- як розподіляються накладні витрати між бізнес-процесами підприємства?
- які управлінські рішення можуть підвищити використання виробничих потужностей у центрі витрат?
- який економічний ефект забезпечать рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів у часі?

За допомогою цього модуля можна здійснювати облік вартості виконання процесів, який є певним інструментом управління. За результатами оцінювання ефективності виконання бізнес-процесів компанія може приймати рішення щодо таких питань:

- доцільності злиття, поглинання, партнерства чи іншої форми організаційної трансформації бізнес-моделі;
- необхідності реінжинірингу системи бізнес-процесів;
- обґрунтування рішень щодо переходу на аутсорсинг;
- доцільності використання інсорсингової бізнес-моделі;
- оцінюванні альтернатив при впровадженні стандартних інформаційних систем;
- управління накладними витратами.



Рис. 7.7. Основні напрями використання модуля *ARIS Process Cost Analyzer*

Водночас варто зауважити, що вартість виконання бізнес-процесу (а точніше — різниця у вартості самостійного виконання чи аутсорсингу) — це тільки один із критеріїв, які необхідно враховувати у процесі аналізу. Крім монетарних параметрів оцінювання необхідно враховувати немонетарні показники (якість, тривалість тощо).

Для забезпечення ефективності функціонування аутсорсингової моделі необхідно дотримуватись певних рекомендацій:

— ініціатива перетворень, пов'язаних із переданням непрофільних бізнес-процесів чи окремих функцій аутсорсинговій компанії повинна виходити від вищого керівництва і впроваджуватись за його активної участі;

— необхідне чітке розуміння мети і послідовності дій щодо реінжинірингу бізнес-процесів та переходу на аутсорсинг. Для цього підприємство повинно розробити стратегію розвитку аутсорсингової моделі;

— стратегія розвитку конкретної функції, переданої на аутсорсинг, повинна корелювати із загальною стратегією розвитку компанії;

— компанія повинна будувати взаємовигідні партнерські відносини із компанією-аутсорсером;

— керівництво повинно проводити моніторинг ринку аутсорсингових послуг для пошуку оптимального варіанта їх оплати;

— аутсорсингові контракти повинні бути короткостроковими із можливістю перегляду умов у разі зміни внутрішньої чи зовнішньої ситуації;

— компанії доцільно розглядати можливість працювати з кількома аутсорсерами, щоб знизити ризик залежності від одного джерела.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Важливим аспектом управління сучасним бізнесом в умовах динамічного ринкового середовища є необхідність концентрації ресурсів підприємства на основних напрямках діяльності, зниження операційних витрат, контроль за витратами та якістю виконання непрофільних функцій підприємства тощо.

Саме тому обґрунтовується потреба в систематизації та узагальненні основних підходів до формування та функціонування аутсорсингової моделі бізнесу підприємства.

Визначаються характерні ознаки аутсорсингу та зміст його основних видів.

Узагальнюються тенденції та виокремлюються основні елементи існуючих аутсорсингових бізнес-моделей: аутсорсингової моделі *OEM (Original Equipment Manufacturers)*; «моделі оригінальних розробників» — *ODM (Original Design Manufacturers)*; інноваційної аутсорсингової моделі, а також інсорсингової моделі бізнесу.

Зосереджується окрема увага на визначенні переваг та недоліків аутсорсингової моделі бізнесу, а також формулюються рекомендації щодо забезпечення її ефективної реалізації в сучасних умовах.

Сучасний інструментарій обґрунтування доцільності переходу на аутсорсингову модель бізнесу передбачає побудову «матриці аутсорсингу», що має розмірність 3x3. У площині матриці розміщуються об'єкти аналізу — функції або бізнес-процеси, щодо яких приймається рішення про передання на аутсорсинг. Для кожної комірки «матриці аутсорсингу» (поля) розроблено рекомендації щодо дій компанії для управління обраним бізнес-процесом.

При визначенні доцільності передання окремих бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг компанія повинна також враховувати такі чинники: транспортні витрати, чутливість ринку та співвідношення трудомісткості і капіталоефективності (витрат на персонал і відношення витрат на капітал у вартості продукту).

У процесі діагностики доцільності переходу на аутсорсинг графічно досліджують залежність витрат на виконання бізнес-процесів самостійно та за умови використання аутсорсингу від обсягу робіт (виробничої потужності підрозділу).

Існують програмні продукти, що дозволяють формалізувати процес визначення доцільності використання моделі аутсорсингу. Одним із таких інструментів є модуль *ARIS Process Cost Analyzer*, що входить до сімейства програмних продуктів для вдосконалення бізнес-процесів *ARIS*.

За допомогою цього модуля можна здійснювати облік вартості виконання процесів, який є певним інструментом управління. За результатами оцінюванні ефективності виконання бізнес-процесів компанія може приймати ряд альтернативних рішень.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- *аутсорсинг*;
- *аутстафінг*;
- *інсорсинг*;

- види аутсорсингу;
- аутсорсингова модель OEM (Original Equipment Manufacturers);
- «модель оригінальних розробників» — ODM (Original Design Manufacturers);
- інноваційна аутсорсингова модель;
- «матриця аутсорсингу»;
- модуль ARIS Process Cost Analyzer.

---

### ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Визначення та характерні ознаки аутсорсингу.
2. Зміст та особливості використання основних видів аутсорсингу.
3. Характеристика основних етапів еволюції аутсорсингу.
4. Передумови та особливості формування аутсорсингової моделі OEM (Original Equipment Manufacturers) та «моделі оригінальних розробників» — ODM (Original Design Manufacturers).
5. Основні етапи формування інсорсингової моделі бізнесу.
6. Визначення переваг і недоліків аутсорсингової моделі бізнесу.
7. Характеристика методичних інструментів обґрунтування доцільності переходу на аутсорсинг.

---

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Підготуйте доповідь на тему: «Інсорсингова модель бізнесу».
2. Підготуйте реферат на тему: «Досвід використання аутсорсингу як сучасної бізнес-моделі підприємства».
3. Зробіть критичний аналіз двох публікацій з проблем та перспектив розвитку інноваційної аутсорсингової моделі.

### ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

---

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента / Аникин Б. А. — М.: ИНФРА-М, 2006.
2. *Зацеркивная Анна*. Аутсорсинг — внутри или снаружи?  
[//www.hr-director.ru/](http://www.hr-director.ru/)

3. Аутсорсинг. ЧТО? КАК? ЗАЧЕМ?, //www.kpd.ua/articles//
4. *Веретнов В.* Как аутсорсинг становится фактором корпоративного преуспевания? //www.klubok.net/
5. *Курьянович Вячеслав.* Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг //www.cfin.ru/management//
6. *Ламонов Дмитрий.* Пять проблем при аутсорсинге, //citcity.ru//
7. *Евдокимов Н. А.* Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами, //systech.miem.edu.ru//
8. *Клементс, Стюарт.* Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида; под общ. ред. В. В. Голда; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. — М.: Вершина, 2006.
9. *Михайлов Д. М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие / Д.М. Михайлов. — М.: КНОРУС, 2006.
10. Плюсы и минусы аутсорсинга маркетинговых услуг: мнение экспертов //www.reklamaster.com//
11. Преимущества аутсорсинга в Украину в условиях Глобального финансового кризиса, <http://hi-tech.org.ua/>
12. Преимущества аутсорсинга, //www.ccpb.ru/publik//
13. *Шишкова Светлана.* Аутсорсинг: союз по любви с хорошим расчетом // www.ipnpou.ru//



## БЕНЧМАРКІНГ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ В БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ

*8.1. Визначення, види та генерації бенчмаркінгу.*

*8.2. Бенчмаркінговий проект: характеристика та основні етапи реалізації.*

*8.3. Стратегічний бенчмаркінг у бізнес-моделюванні.*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- сутність бенчмаркінгу та його значення;
- основні цілі бенчмаркінгу та вимоги щодо його використання;
- історичні генерації бенчмаркінгу та їх особливості;
- основні принципи бенчмаркінгу;
- види бенчмаркінгу та їх порівняльні характеристики;
- основні складові процесу управління бенчмаркінгом;
- етапи формування бенчмаркінгового проекту;
- основні параметри проведення бенчмаркінгу;
- технологію збору інформації при здійсненні бенчмаркінгу;
- сутність стратегічного бенчмаркінгу та специфіку його використання в бізнес-моделюванні;
- досвід впровадження бенчмаркінгу в процес бізнес-моделювання зарубіжних і вітчизняних компаній,

---

### **а також УМІТИ:**

- обґрунтовувати управлінські рішення щодо вибору для використання відповідного виду бенчмаркінгу;
- розробляти бенчмаркінговий проект;
- проводити порівняльний аналіз результативності діяльності компаній на корпоративному, процесному рівнях і за видами діяльності;
- аналізувати критичні чинники успіху компанії;
- формувати бізнес-модель підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу;
- визначати цілі стратегічного бенчмаркінгу та його переваги;
- використовувати стратегічний бенчмаркінг з метою виявлення унікальних можливостей підприємства.

*«Проводити бенчмаркінг – це означає: бути досить розумним, щоб визнавати: завжди є хтось, хто в чомусь кращий за нас; бути досить мудрим, щоб вчитися у нього всьому, а потім наздогнати і перегнати вчителя».*

**Бьєрн Андерсен**

### 8.1. ВИЗНАЧЕННЯ, ВИДИ ТА ГЕНЕРАЦІЇ БЕНЧМАРКІНГУ

---

У сучасному світі з високим рівнем конкуренції функціонуючі підприємства для здійснення господарської діяльності вимушені залучати значні людські та фінансові ресурси. Досвід багатьох компаній і менеджерів показує, що в конкурентній боротьбі перемагає компанія, бізнес-модель якої має конкретні та вимірні цілі і яка енергійно добивається їх виконання. Сучасна бізнес-модель — це особливий творчий синтез таких трьох ключових складових: 1) бізнес-моделювання як наукової концепції; 2) бізнес-моделювання як мистецтва; 3) бізнес-моделювання як досвіду успішної бізнес-практики. Едвард Демінг казав: «Досвід учить (дає можливість планувати і передбачати) тільки тоді, коли ми використовуємо його для модифікації і розуміння теорії». Сучасна теорія і практика передових компаній є об'єктом пильної уваги бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг (від англ. Benchmark — «початок відліку», «карб») — це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших успішніших компаній. Бенчмаркінг знаходить застосування у всіх сферах діяльності підприємства — в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом і т. д.

Батьківщиною бенчмаркінгу вважається США. Проте в історії є дані про раніше використання поняття «бенчмаркінг». У Японії бенчмаркінг співвідноситься за змістом із японським словом «dantotsu», що означає «зусилля, неспокій, бажання кращого (лідера) стати ще кращим (лідером)». У Китаї, відоме правило китайського генерала Сун Тзу, який писав: «Коли ти знаєш свого ворога і знаєш себе, ти не страшишся результату від сотні воєн». Бенчмаркінг як метод аналізу вперше з'явився у 1972 році. Тоді дослідницька та консалтингова організація *PIMS* встановила, що для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які мають успіх у схожих умовах.

Однією з перших у практиці бізнесу застосовується бенчмаркінг у 1979 році компанія «Ксерокс». У той час вона приступила до виконання проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», який базувався на проведенні аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими.

Загальна мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження найефективніших бізнес-моделей різних суб'єктів господарювання обґрунтувати можливі резерви успішного зростан-

ня підприємства. Бенчмаркінг здійснюється в рамках конкурентного аналізу і не є нововведенням для більшості підприємств, хоча він є більш деталізованою та впорядкованою процедурою, ніж метод або підхід конкурентного аналізу.

Кількість трактувань поняття «бенчмаркінг» сучасними економістами продовжує збільшуватися, досить важко сформулювати загальне визначення цієї економічної категорії. Основні трактування подано в табл. 8.1.

*Таблиця 8.1*

**ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «БЕНЧМАРКІНГ»  
СУЧАСНИМИ ЕКОНОМІСТАМИ**

<b>Автор визначення</b>	<b>Зміст визначення</b>
Д. Т. Кернз, виконавчий директор компанії «Ксерокс»	Бенчмаркінг — це безперервний процес оцінювання рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами
Роберт С. Кемп, керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network)	Бенчмаркінг — це безперервний пошук рішень, які базуються на кращих методах і процесах всієї індустрії (так званих best practices), що дають підприємству можливість найвищих досягнень
В. П. Федько	Бенчмаркінг — це різновид маркетингових досліджень, наближений до маркетингової розвідки
Ф. Котлер	Бенчмаркінг — це процес зіставлення продуктів і процесів компанії з такими ж у конкурентів або фірм-лідерів у інших галузях із метою пошуку способів покращення якості роботи
О.А. Михайлова	Бенчмаркінг — це продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, який передбачає розроблення програм поліпшення якості продукції, що вперше з'явилися в Японії.
Американський центр продуктивності та якості	Бенчмаркінг — це процес постійного дослідження найкращих практик, які визначають найвищу характеристику конкурентоспроможності
International Benchmarking Clearing House (США)	Бенчмаркінг — це безперервний систематизований процес зіставлення бізнес-процесів компанії з бізнес-процесами світових лідерів

Отже, бенчмаркінг необхідно розглядати як комплексне поняття. Бенчмаркінг — це процес, спрямований на систематичну діяльність щодо постійного моніторингу та коригування бізнес-моделі підприємства, базуючись на найкращому досвіді партнерів і конкурентів на галузевому, міжгалузевому, національному і міжнародному рівнях.

Основним цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- генерування ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи в компаніях галузі;
- вжиття нових заходів з метою підвищення якості продукції (послуг);
- трансформація корпоративної культури і ментальності.

Бенчмаркінг здійснюється за допомогою детального порівняння різних сторін бізнес-моделі досліджуваного підприємства з іншими подібними компаніями як у галузі, так і за її межами.

Бенчмаркінг включає:

- ◆ зіставлення діяльності підприємства та його підрозділів з іншими, найуспішнішими підприємствами даного напрямку;
- ◆ порівняльний аналіз складових бізнес-процесів, технології та управлінських рішень із найкращими процесами в інших компаніях;
- ◆ діагностику якості продуктів і послуг та зіставлення результатів з аналогами конкурентів, які є найкращими в цій сфері;
- ◆ реалізацію ефективної практики, яка була застосована на інших підприємствах;
- ◆ орієнтир на максимізацію споживчої цінності продукції, що випускається;
- ◆ оцінювання конкурентоспроможності та виявлення недоліків у власній бізнес-моделі підприємства;
- ◆ обґрунтування інноваційних переваг щодо вдосконалення бізнес-моделі, підвищення її якісних характеристик [2].

Відомий методолог бенчмаркінгу Х. Харрінгтон до основних вимог його застосування зараховує такі [16]:

— бенчмаркінг дає змогу підприємству вивчити досвід інших, зекономити при цьому час і звести до мінімуму повторення допущених при цьому помилок;

— бенчмаркінг забезпечує комплексне оцінювання результативності підприємства порівняно з головними конкурентами;

— бенчмаркінг розширює інформаційну базу і підвищує об'єктивність аналізу;

— бенчмаркінг допомагає сформулювати детальні плани реалізації найуспішніших програм.

В економічній літературі виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу (рис. 8.1) [10].

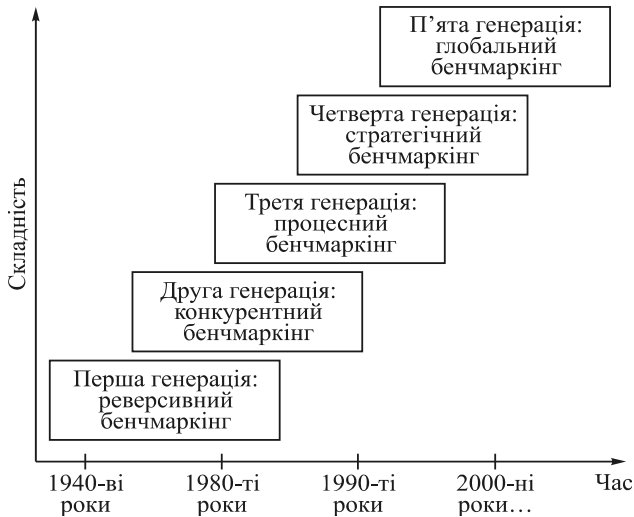


Рис. 8.1. П'ять генерацій бенчмаркінгу

*Перша генерація — реверсивний бенчмаркінг:*

- орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і здійснення відповідних змін у власному виробництві;
- порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей і рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;
- конкурентний аналіз особливостей продукту (послуг), орієнтованих на ринок.

*Друга генерація — конкурентний бенчмаркінг (особливо поширений у період 1976—1986 років):*

- комплексний підхід, у впровадженні якого лідером була компанія *Xerox*;
- порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами.

*Третя генерація — процесний бенчмаркінг (характерний приблизно в період 1982—1988 років):*

- початок вивчення найкращої практики в інших галузях (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу);
- поглиблене вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу.

*Четверта генерація — стратегічний бенчмаркінг:*

- систематичне оцінювання стратегічних альтернатив і підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів;
- оцінювання перспектив ділового партнерства;

- орієнтація на довгострокове удосконалення;
- внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг).

*П'ята генерація — глобальний бенчмаркінг:*

- вивчення та запозичення досвіду глобальних компаній;
- дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею;
- вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів;
- зменшення різниці між ефективністю бізнес-процесів суб'єктів господарювання у глобальному середовищі через врахування досвіду міжнародних компаній-лідерів.

На початку XXI ст. все більшу популярність завойовують концепції стратегічного і глобального бенчмаркінгу, за допомогою яких провідні компанії посилюють свою конкурентоспроможність. Звичайно, ці концепції недоцільно впроваджувати в тих компаніях, які не відчувають у цьому потреби.

За даними консалтингової компанії «Vain & Co» в останні роки бенчмаркінг входить у трійку найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Це зумовлено тим, що бенчмаркінг допомагає відносно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, та досягнути таких само, а можливо, навіть вищих результатів [7].

Причинами сьогоденної популярності бенчмаркінгу можна вважати такі [6]:

1. *Глобалізація ринкових процесів.* Сьогодні в епоху глобалізації бізнесу, з метою власного виживання та динамічного розвитку компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення та наступного використання кращих досягнень конкурентів.

2. *Визначення рейтингу якості на національному та міжнародному ринках.* Участь у рейтингах якості передбачає не тільки демонстрування компаніями-учасниками конкурентних переваг своєї продукції, а й обов'язкове застосування концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

3. *Здійснення моніторингу та визначення можливості адаптації світових досягнень у сфері виробничих і бізнес-технологій.* Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру і сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід розроблення та впровадження виробничих бізнес-технологій.

4. *Розвиток Total Quality Management (TQM).* Використання TQM допомагає компаніям зрозуміти, що вони «роблять погано, і як можна зробити це краще». Компанії, сповідуючи концепцію

TQM, ставлять собі за мету безперервне вдосконалення через постійне відстеження та неодмінне використання досягнень як основних конкурентів, так і світової практики бізнесу.

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу:

— *взаємність*. Бенчмаркінг є діяльністю, базованою на взаємних і добровільних відносинах, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Але взаємність не буває сліпою. Спочатку необхідно погодити межі діапазону необхідної інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії щодо поведінки інших, і тільки дотримання правил гри всіма учасниками гарантує позитивний результат. Усе має бути заздалегідь встановлено і погоджено;

— *аналогія*. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, але при цьому має бути можливість здійснення його в культурному, структурному і підприємницькому контексті свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є тим аспектом, від чого залежить успіх діяльності;

— *вимірність*. Бенчмаркінг — це порівняння характеристик, визначених на кількох підприємствах; ціллю є встановлення чинників, які зумовлюють розбіжності в характеристиках і визначення шляхів досягнення їх найкращого значення. Найважливішим вважається виявлення ключових характеристик процесу, що дозволяє підвищити його ефективність;

— *достовірність*. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу та вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції. Розвиток бенчмаркінгу тісно пов'язаний із тим, як підприємства розуміють та оцінюють якість. Можна виділити кілька етапів у зміні розуміння та ставлення підприємств до якості: інспекція, посилення контролю (бенчмаркінг застосовується щодо всіх ключових питань бізнесу) та виникнення між компаніями і всередині них партнерських відносин і кооперації.

Існує кілька видів бенчмаркінгової діяльності. Вони відрізняються за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Те, як компанія застосовує бенчмаркінг, залежить від визначених цілей, стадії її розвитку і стану компаній галузі, тобто її основних конкурентів. Який із видів бенчмаркінгу доцільно використовувати в кожному конкретному випадку, можна вирішити на основі інформації, поданої в табл. 8.2 [7].

Таблиця 8.2

## ВИДИ БЕНЧМАРКІНГУ

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Умови використання	Складнощі при використанні
1	2	3	4
Внутрішній	порівняння методів здійснення подібних дій у межах компанії; спроба знайти подібну, найуспішніше виконувану дію	після вивчення процесу бенчмаркінгу, перш ніж тим як проводити зовнішній бенчмаркінг	необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією
Конкурентний	з'ясування методів здійснення окремих видів діяльності досліджуваною компанією з методами виконання подібних дій конкурентами	бенчмаркінг повинен стати важливою частиною стратегії протягом всієї діяльності. Може здійснюватися при співробітництві/ обміні інформацією з безпосередніми конкурентами	важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію
Спільний (асоціативний)*	кілька компаній, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс)	коли ймовірно (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти діяльності	забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику
Процесний	вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в компаніях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси	для впровадження в організації процесу постійного вдосконалення і впровадження кращої практики ведення бізнесу. використання методології бенчмаркінгу в проєктах із покращання ваших бізнес-процесів (наприклад, при реінжинірингу бізнес-процесів) і наявності можливості одержання найкращого результату	потребує творчого підходу
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для впровадження в організації процесу постійного вдосконалення та впровадження кращих результатів у практиці ведення бізнесу	



Універсальна типологія бенчмаркінгу, яку пропонують Зиберт Г. та Кемпф Ш., чітко демонструє широту можливої співпраці між суб'єктами господарювання (рис. 8.2) [3].



Рис. 8.2. Види бенчмаркінгу

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

1) *стратегічний бенчмаркінг* — процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів;

2) *операційний бенчмаркінг* — детальніший, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваг перед конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми — собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо.

У табл. 8.3 подано обставини, за яких ті або інші види бенчмаркінгу є найдоцільнішими. Компанії, які тільки починають займатися бенчмаркінгом, як правило, стартують із внутрішнього бенчмаркінгу, щоб отримати досвід вивчення самого процесу.

Таблиця 8.3

#### УМОВИ ВИБОРУ ВИДУ БЕНЧМАРКІНГУ

Умови	Вид бенчмаркінгу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• перегляд стратегій, які стали невідповідними новим вимогам. Наприклад, необхідні зміни в технології, або змінилися вимоги споживачів</li> </ul>	стратегічний бенчмаркінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>• відносний рівень ефективності виробництва у ключових сферах діяльності порівняно з підприємствами-конкурентами є нижчим</li> </ul>	бенчмаркінг діяльності та конкурентоспроможності

Умови	Вид бенчмаркінгу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідність покращання ключових процесів для підвищення ефективності функціонування підприємства</li> </ul>	бенчмаркінг процесів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідність удосконалення товарів або послуг</li> </ul>	функціональний або загальний бенчмаркінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>• кілька бізнес-одиниць однієї компанії демонструють високі результати</li> </ul>	внутрішній бенчмаркінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>• обмін інформацією та даними із зовнішніми компаніями є небажаним</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• компанія не має досвіду в застосуванні бенчмаркінгу</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• час і ресурси обмежені</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• у компанії нема успішного досвіду розв'язання актуальних проблем</li> </ul>	зовнішній бенчмаркінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підприємство зосередилось на пошуку інновацій</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• компанії з найкращим досвідом знаходяться в інших країнах</li> </ul>	міжнародний бенчмаркінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>• нестача партнерів у рамках своєї країни</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бажання досягти статусу виробника світового рівня</li> </ul>	

Надзвичайно важливими для досягнення успіху стали бенчмаркінгові дослідження, проведені компанією *Xerox*. Керівництво компанії спрямувало проектну команду в спільне підприємство, створене в Японії разом з компанією *Fuji*, для того щоб вивчити досвід японських партнерів і запровадити в себе прогресивні методи підвищення якості, зниження витрат і зменшення часу виведення продукції на ринок. У підсумку *Xerox* досягнув значних конкурентних переваг і зміг випередити своїх основних конкурентів, таких як *Canon* [10].

### **8.2. БЕНЧМАРКІНГОВИЙ ПРОЕКТ: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Бенчмаркінг як система підвищення результативності діяльності підприємства є тривалим комплексним процесом, а не звичайною низкою одноразових дій щодо удосконалення.

Процес бенчмаркінгу може бути заплутаним через відсутність єдиного стандарту його проведення. Так, наприклад, існують моделі, що базуються на:

- підході Демінга до контролю якості, який складається з чотирьох етапів: «плануй, вимірнай, аналізуй і впроваджуй»;

- моделі Роберта Кемпа (менеджера з бенчмаркінгу та задоволеності споживачів компанії *Xerox*), яка має 5 фаз, розділених на 12 етапів;

- «системі 20 ключів», створеній японським професором Івао Кобаяси. Згідно з цією системою, компанія оцінює власну організацію за допомогою 20 ключів (кожний з яких — чинник, що має критичне значення для її функціонування) за 5-бальною шкалою.

На практиці компанії пристосовують під себе запозичені моделі чи адаптують свої до постійного поліпшення та існуючого бізнес-середовища. Стандартний процес бенчмаркінгу базується на виконанні таких функцій, як планування дослідження, аналіз, адаптація, вдосконалення. Але, на відміну від звичайних процесів діяльності підприємства, процес бенчмаркінгу є синхронізацією етапів аналізу ринкових можливостей, вибору цільових ринків і стратегії досягнення конкурентних переваг (рис. 8.3).

Етап визначення об'єкта бенчмаркінгу перекликається з аналізом ринкових можливостей, коли підприємство формує перелік об'єктів, які потрібно дослідити. Вибір партнера з бенчмаркінгу здійснюється в напрямі пошуку еталонних підприємств, які працюють у подібних ринкових умовах (цільовий ринок, ідентичні сегменти споживачів, подібна тенденція попиту на товар). Після вибору партнера з бенчмаркінгу здійснюється збір, аналіз інформації з її подальшим застосуванням. Незважаючи на те, що застосування інформації є завершальною ланкою процесу управління бенчмаркінгом, саме напрям її використання зумовлює специфіку збору інформації, форми та методи [8].

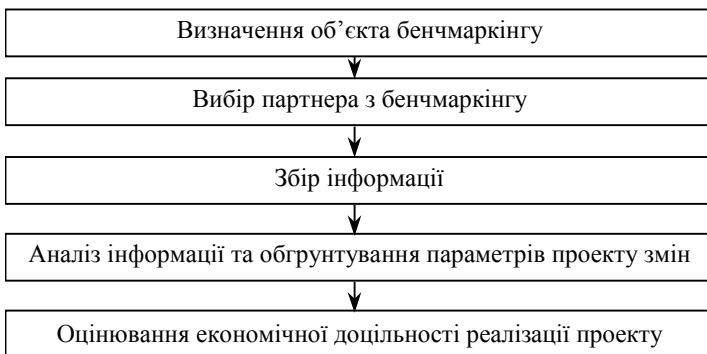


Рис. 8.3. Процес управління бенчмаркінгом

Незалежно від використовуваної моделі та типу бенчмаркінгу, дії, які необхідні в процесі бенчмаркінгу, зведено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ

Етап	Задюкментовані результати
<p><b>Планування</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначити предмет дослідження</li> <li>• визначити цілі дослідження та критерії, які використовуватимуться для оцінювання успіху</li> <li>• вибрати підхід і тип бенчмаркінгу</li> <li>• визначити потенційних партнерів</li> <li>• обґрунтувати план проекту</li> <li>• визначити комунікаційну стратегію</li> <li>• розрахувати ресурси на забезпечення та визначити команду проекту</li> <li>• створити необхідні передумови для схвалення та підтримки топ-менеджерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комунікаційна стратегія</li> <li>• презентація для топ-менеджерів і персоналу</li> </ul>
<p><b>Збір даних</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зібрати дані по роботі. Це може включати складання карт процесів</li> <li>• вибрати та задіяти контакти з партнерами</li> <li>• виробити з партнерами спільне розуміння процедур, які проводитимуться і, якщо це необхідно, підготувати «Протокол проведення бенчмаркінгу»</li> <li>• підготувати запитання та погодити термінологію, а також інструменти вимірювання діяльності, які будуть використані</li> <li>• роздати список запитань кожному партнерові</li> <li>• почати збір даних за вибраними методами, наприклад, за допомогою інтерв'ю, відвідин майданчиків, телефонних переговорів, електронної пошти, факсу</li> <li>• якщо потрібні відвідини майданчиків, розробити програму візитів і погодити їх цілі</li> <li>• зіставити дані для можливого аналізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• карти процесів</li> <li>• протокол бенчмаркінгу</li> <li>• список запитань</li> <li>• програма візитів бенчмаркінгу</li> <li>• резюме даних і спостережень у результаті відвідин</li> <li>• великоформатні таблиці даних для подальшого легшення аналізу</li> </ul>

<p><b>Аналіз даних</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• переглянути дані та побудувати таблиці, діаграми і графіки для підтримки аналізу</li> <li>• визначити прогалини в роботі вашої організації при замовленні з кращою практикою</li> <li>• знайти пояснення пропусків в роботі</li> <li>• переконатися, що порівняння мають осмислений і достовірний характер. Де необхідно, нормалізувати використовувані інструменти вимірювання — застосувати чинники, що коректують, щоб врахувати причини відмінностей в роботі і відрізнити їх від власної неефективності</li> <li>• обговорити дані як вказано в комунікаційній стратегії на початку проєкту</li> <li>• визначити реальні альтернативи можливості для поліпшень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• резюме або дані</li> <li>• таблиці, діаграми та графіки, де необхідно</li> <li>• перелік можливостей для поліпшення</li> </ul>
<p><b>Розроблення рекомендацій</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дослідити реальність проведення поліпшень в умовах досліджуваної компанії</li> <li>• погодити поліпшення, які реальні</li> <li>• скласти звіт з бенчмаркінгу, в якому включені рекомендації</li> <li>• отримати підтримку ключових груп учасників для здійснення необхідних змін</li> <li>• розробити план(и) дій для впровадження проєкту</li> </ul> <p><b>Впровадження рекомендацій</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• упровадити план(и) дій</li> <li>• відстежувати роботу</li> <li>• заохочувати успіх</li> <li>• інформувати ключових учасників проєкту</li> </ul> <p><b>Моніторинг і перегляд</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінити застосований процес бенчмаркінгу та результати поліпшень відносно цілей і критеріїв успіху, а також загальної ефективності</li> <li>• запрополювати отримані уроки та зробити їх доступними для інших</li> <li>• періодично переглядати результати бенчмаркінгу в світлі змін умов, які впливають на роботу стосовно успішного досвіду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• звіт за проєктом бенчмаркінгу</li> <li>• презентація топ-менеджерам і іншим ключовим групам, що беруть участь</li> <li>• план(и) із поліпшення</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доповіді про просування в різних форматах, що відповідають вимогам різних груп учасників</li> <li>• записи про зміни в роботі, прогрес</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• резюме отриманих уроків</li> <li>• доповіді щодо перегляду прогресу та діяльності</li> </ul>

Як уже було зазначено, бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук і вивчення кращої практики конкурентів і організацій із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманих результатів аналізу створюється та підтримується система безперервних покращень результативності бізнесу.

Зіставлення відбувається на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності (рис. 8.4). Є ряд підсистем, що дозволяють оцінити та створити програму постійних покращень результатів бізнесу ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM.

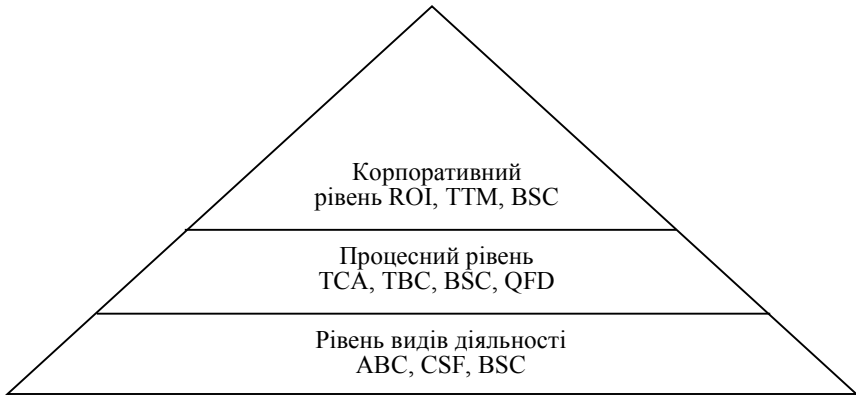


Рис. 8.4. Система бенчмаркінгу компанії

*ABC (Activity Based Costing)* — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять доданої вартості споживачу. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дозволяє виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються.

*CSF (Critical Success Factors)* — система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги, які виражаються в:

- пропозиції реального прибутку (доданої вартості) споживачу;
- створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії);
- доступі до диференційованих ринків.

*QFD (Quality Function Deployment)* — система розроблення нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, зменшуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Система повинна бути впроваджена в кожній організації.

*TCA (Transaction Cost Analysis)* — система оцінювання витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язок між процесами.

*TBC (Time Based Competition)* — система оцінювання витрат «тимчасової конкуренції», впровадження якої дозволяє координувати діяльність організації на ринку в часі.

*BSC (Balanced Scorecard)* — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дозволяє організації проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспективи організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокових стратегій (їх перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх вище згаданих компонентів.

*ROI (Return on investment)* — оцінювання окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

*TTM (Time-to-market)* — час до виходу на ринок. Ця підсистема відслідковує загальний час, витрачений організацією на реагування на потреби, що з'явилися або змінилися на ринку, час на поставку продукту/послуги на ринок.

Нова модель бізнесу, що створюється в компанії на основі бенчмаркінгу, сприяє формуванню системного мислення, чого часто так не вистачає сучасним компаніям. Еталонний аналіз сприяє розумінню і внутрішньої системи, навколо якої побудована компанія, і зовнішньої системи, яка впливає на неї. Вважаючись могутнім інструментом удосконалення, бенчмаркінг є ефективним способом для вивчення і себе, і конкурентів [10].

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний компанією як самостійно, так і із залученням консультантів. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається тоді, коли компанія запрошує команду консультантів для здійснення проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками компанії. Залучення консультантів у цьому випадку вважається доцільним з таких причин:

- об'єктивність та індивідуальність консультантів до внутрішньої політики, володіння теоретичними основами концепції процесів і практичного досвіду застосування їх на практиці;
- консультанти приносять вам інформацію і кращі методики інших компаній;
- консультант може успішно діяти як сполучна ланка між персоналом компанії, її лідерами, клієнтами і постачальниками.

### ***8.3. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ***

---

У процесі проведення стратегічного аналізу ефективність пошуку зовнішньої інформації про конкурентів значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовано цей процес.

Стратегічний бенчмаркінг використовується там, де компанія хоче поліпшити результативність своєї діяльності, за допомогою вивчення довгострокових стратегій і загальних підходів, які допомогли іншим компаніям-лідерам досягти успіху. Він включає аспекти високого рівня, такі як ключові напрями розвитку, розвиток нових продуктів і послуг, зміна напрямів діяльності компанії. Зміни цього виду бенчмаркінгу достатньо важко впровадити та вигода від нього стає відчутною через значний проміжок часу [11].

Застосовуючи бенчмаркінг на стратегічному рівні, компанія зосереджується на ряді запитань, що дозволяють сформулювати план її подальших дій:

- якою є стратегічна позиція компанії порівняно з основними конкурентами?
- якими є критичні фактори успіху «кращих із кращих» у конкретному сегменті (промисловості), якими з них володіє компанія?
- чи створює компанія саме ті продукти або послуги, які задовольняють потреби клієнта?
- чи правильно компанія визначає цільову аудиторію, чи вона функціонує на оптимальному ринку?
- як організація бізнесу впливає на прибутковість компанії? [2].

Застосування стратегічного бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні передбачає чотири загальні послідовні дії:

- 1) повний опис і розуміння деталей своїх бізнес-процесів;



- 2) аналіз бізнес-процесів інших компаній;
  - 3) порівняння результатів своїх процесів з результатами проаналізованих компаній;
  - 4) впровадження необхідних змін для скорочення відриву [13].
- На рис. 8.5 зображено схему формування бізнес-моделі підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу.

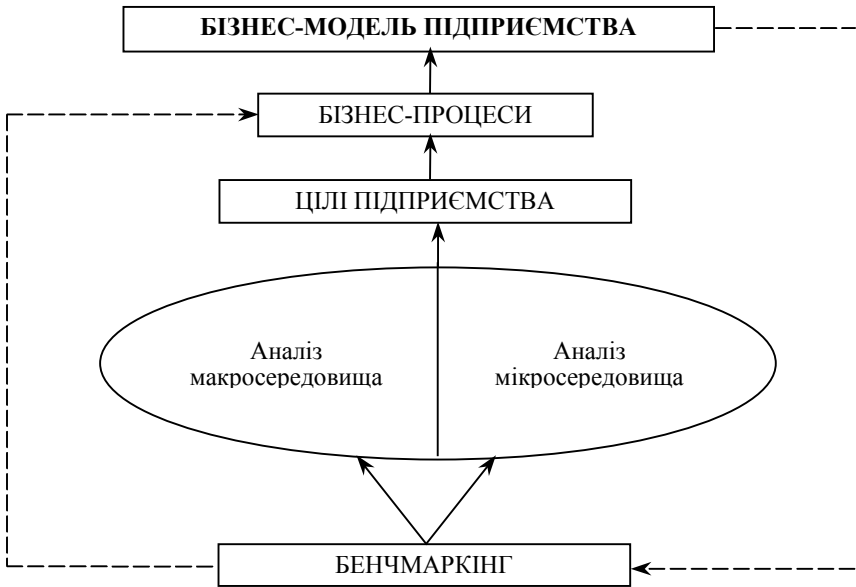


Рис. 8.5. Взаємозв'язок бізнес-моделі підприємства з бенчмаркінгом

Як бачимо, очевидним є зв'язок бенчмаркінгу з формуванням бізнес-моделі підприємства, де він є інструментом бізнес-моделювання для забезпечення цілеспрямованого та результативного функціонування бізнес-моделі. В процесі формування бізнес-моделі компанії важливим є погляд ззовні, оскільки він встановлює стратегічний напрям розвитку та сприяє оптимальному розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи найкращих фірм і потреби покупців, висвітлені в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують:

- компанії, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів;

— компанії, які функціонують у галузях з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим середовищу.

Стратегічний бенчмаркінг спрямований на виявлення унікальних можливостей підприємства, з тим щоб потім розвинути їх в конкурентні переваги. Початкові дані для аналізу збираються за допомогою будь-якої з чотирьох можливих бенчмаркінгових стратегій: конкурентної, функціональної, внутрішньої або загальної [14].

Для цілей стратегічного бенчмаркінгу достатньо скласти список з 8—10 компаній галузі, з якими буде проводитися порівняння. Передусім доцільно зосередитися на таких показниках, як частка ринку, темпи зростання, прибутковість, обсяг реалізації продукції, необхідний для визначення частки ринку, як правило, береться у вартісному вираженні.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу — аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Визначеного алгоритму цієї процедури не існує, але є загальні рекомендації, згідно з якими спочатку необхідно описати загальну стратегію конкурентів. Для цього потрібно дати відповіді на такі запитання:

1) на яких сегментах ринку концентрується конкурент?

2) яку стратегію використовує конкурент — масове виробництво дешевих виробів чи виробництво якісних дорогих виробів?

3) який обсяг інвестицій конкурента у розвиток певного ринку чи сегменту? Чи вкладаються суттєві кошти у виробничі потужності, маркетинг, мережу постачання, дослідження і розробки, чи конкурент практично не інвестує кошти в цей напрям бізнесу?

4) у чому полягають переваги конкурента? За рахунок яких факторів він досягає успіху (якість, технічні параметри продукції, низька собівартість, розвинена мережа продажу, високий рівень обслуговування клієнтів, надійність мережі постачання, потужна система управління, кваліфікований персонал, передові технології тощо)?

Третя частина стратегічного бенчмаркінгу — заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити лідерів ринку. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами. У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегій, які раніше розглядалися як важливі й необхідні, у найуспішніших конкурентів немає взагалі. Разом з тим можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше достатня увага не приділялася.

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але здебільшого їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу. Бенчмаркінг — це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу [5].

Розглянемо досвід впровадження бенчмаркінгу в процес бізнес-моделювання зарубіжних і вітчизняних компаній.

Компанія *Digital Equipment Corporation* (DEC — цифрове устаткування) провела бенчмаркінг своїх виробничих операцій і виявила, що їх собівартість перевищує допустиму на 30—40 % [1]. У результаті бенчмаркінгу бізнес-процесів і продукту було здійснено такі зміни:

- тривалість циклу розроблення нового продукту знизилась з 30 місяців до 12;
- вартість розроблення нового продукту зменшилась на 25 %;
- тільки у виробництві електроенергії та модульних процесорів вартість можливостей від покращання визначена в \$ 300 000;
- бенчмаркінг процесів управління майном сприяв додатковому скороченню витрат на 12,7 %;
- в одній із служб матеріально-технічного постачання оборотність запасів збільшилась на 30 %, а продуктивність зросла на 25 %.

Мережа готелів *Ritz-Carlton* у результаті бенчмаркінгу бізнес-процесів отримала такі вигоди [15]:

- час прибирання номерів скоротився до 65 %;
- кількість скарг на якість знизилась на 42 %;
- середня продуктивність працівників зросла на 15 %;
- на 33 % зменшилась кількість візитів обслуговуючого персоналу в номери мешканців;
- зріс рівень безпеки номерів під час прибирання кімнат.

Процедура бенчмаркінгу знижує собівартість товарів і послуг, тривалість циклу та частоту помилок у середньому на величину від 20 до 60 %. На протигагу звичайним темпам безперервного підвищення якості на 10—20 % на рік, використання ефективного бенчмаркінгу може гарантувати прогрес у розмірі до 200 % всього лише за вісім місяців [1].

У результаті анкетування 770 компаній у Європі Центр бенчмаркінгу (Велика Британія) отримав такі дані [16]:

- 89 % компаній вважають «пошук компетентних партнерів за допомогою бенчмаркінгу» своєю найважливішою потребою;
- 70 % компаній Великої Британії займаються бенчмаркінгом;

- 95 % компаній готові поділитися інформацією з Центром бенчмаркінгу.

Марк Сміт у часописі «Business Engineer» наводить приклад успішного застосування бенчмаркінгу з метою вдосконалення бізнесів-процесів на прикладі найбільшої авіалінії США, яка під час вивчення своїх бізнес-процесів виявила, що ключем для поліпшення її основних характеристик є зменшення кількості часу, який літак проводить на землі, без зниження якості польотів. Скорочення перебування літака на землі означало гнучкіший розклад, краще задоволення клієнтів і ефективніше використання літака, а усе разом зумовило вагоме зростання прибутковості. Команда з реінжинірингу передовсім стала вивчати роботу інших авіаліній. Як і в багатьох галузях, у сфері авіаперевезень існувало об'єднання компаній, що дозволяє її членам ефективно обмінюватися інформацією. Такий обмін відбувся, і після тестування авіалінія виявила, що вона відрізняється найменшим у галузі часом обслуговування літака. Не задовольнившись званням «краща в галузі», авіалінія виявила можливість досягти успіху на вищому рівні і використовувати це як конкурентну перевагу. Але, будучи першою, як цього досягти?

Коли члени команди зібралися разом, щоб узгодити свої моделі процесів, вони здійснили справжній прорив. Їхні процеси і цільові функції багато в чому відповідали процесам і цільовим функціям обслуговуючої команди в автогонках! Команда провела кілька тижнів на автодромі Індіанаполісу і вивчила літературу на тему мінімізації часу обслуговування гоночної машини. Члени команди дізналися про спеціалізований інструментарій, про роботу в команді, про спеціальне навчання, загальні цілі і завдання. Команда знайшла найефективніший процес обслуговування літака. Авіалінія, як і раніше, має найменший час обслуговування і кращі показники в галузі. Однак, тепер, коли рекомендації з реінжинірингу вже впроваджені, команда щомісяця незмінно б'є свої власні рекорди [7].

Щодо української економіки, то сьогодні менеджери як ніколи відчують гостру необхідність у порівняльному аналізі методик та інструментів управління бізнесом для своєчасного реагування на тенденції ринку, управління конкурентоспроможністю підприємства. Більшість українських управлінців як середньої, так і вищої ланки потребують глибших знань про сутність бенчмаркінгу та практичних напрямів його використання. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах із вдосконалення методів роботи українських підприємств.

Використання бенчмаркінгу властиво тим українським підприємствам, які переважно належать західному капіталу. Це пояснюється прозорістю бізнесу (FMCG) та орієнтацією на міжнародні стандарти якості.

Одним із прикладів використання методології бенчмаркінгу українськими компаніями є «перейняття» готових методик для розв'язання конкретної проблеми.

Результати спроб введення програми «Українського індексу бенчмаркінгу» свідчать, що в Україні бенчмаркінг не зустрів належної підтримки та широкого практичного застосування. Можна виділити такі причини неготовності українського бізнес-середовища та її керівного складу до поширення бенчмаркінгу:

- упереджене ставлення керівного складу компаній до проведення безкоштовних урядових програм;
- помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу;
- різномірність досвіду українських підприємств і досвіду передових західних суб'єктів господарювання;
- недостовірність звітної інформації. Кожне кількісне дослідження має похибку в 15—20 %. З огляду на недоліки вітчизняної системи фінансової звітності та наявні схеми мінімізації оподатковуваних доходів і інших бюджетних платежів, достовірність інформації, що потрапляла до бази даних, викликає певний сумнів;
- відсутність належних методик управління. Керівний склад підприємства, що не використовує методик менеджменту під час здійснення основних бізнес-процесів не здатний адекватно сприймати необхідність впровадження досвіду передових організацій через добровільний обмін інформацією;
- «неосвіченість» і практично відсутність на ринку праці фахівців цієї сфери.

Основні помилки, які дуже часто зустрічаються у практиці компаній при використанні бенчмаркінгового підходу і методи їх уникання:

- 1) сприйняття бенчмаркінгу як «інспекційної перевірки» функціонування підприємства;
- 2) припущення, що вже існуючі і схвалені «базові параметри» можуть бути використані без змін;
- 3) зниження уваги до обслуговування і задоволення клієнта;
- 4) складність управління процесом бенчмаркінгу;
- 5) неузгодженість зі стратегією підприємства;
- 6) нечітке формулювання завдань бенчмаркінгу;
- 7) відсутність основи для проведення бенчмаркінгу;

8) недостатньо повне дослідження партнера з бенчмаркінгу.

В цілому, *необхідно уникати:*

- бенчмаркінгу заради самого бенчмаркінгу;
- акцентування лише на порівнянні роботи, а не на інші процеси і види діяльності, які допоможуть досягти кращих результатів;
- очікування того, що бенчмаркінг може бути швидким або простим.

- витрат дуже великої кількості часу на якусь одну частину процесу на шкоду іншим ключовим елементам;

- очікування, що партнерів по бенчмаркінгу можна буде порівнювати за всіма параметрами, необхідними для вашої компанії;

- вимог даних, не будучи готовим поділитися ними з іншими;

- і навпаки, очікування того, що компанії ділитимуться закритою інформацією.

Щоб визначити чинники успіху незалежно від типу бенчмаркінгу, необхідно переконатися, що:

- топ-менеджери підтримують бенчмаркінг і готові до постійного поліпшення;

- цілі чітко визначені на самому початку;

- обсяг роботи відповідає цілям, ресурсам, наявному часу та рівню досвіду;

- є необхідні ресурси для завершення проекту в необхідних тимчасових рамках;

- команди з бенчмаркінгу мають чітку картину роботи своєї організації перед проведенням зіставлень;

- команди з бенчмаркінгу мають необхідні навички і компетенцію, та в них є можливість отримати консультації у процесі виконання проекту;

- учасники проекту, особливо персонал, поінформовані про причини бенчмаркінгу та прогрес після здійснення проекту;

- персонал, де це доцільно, повинен бути залучений до роботи над бенчмаркінгом, щоб отримати можливість учитися в інших;

- розроблені рекомендації повинні бути реальними з урахуванням наявних обставин [11].

Отже, застосування бенчмаркінгового підходу дає можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «досвіду на власних помилках». Але необхідно завжди пам'ятати, що обов'язковою умовою ефективності будь-яких бенчмаркінгових процесів є їх безперервність і чітка спланованість.

Найкращих результатів досягають ті компанії, які використовують всебічний підхід до постійного покращення та інтегрують усі дії з удосконалення для формування ефективної моделі бізнесу.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Бенчмаркінг є механізмом порівняльного аналізу ефективної роботи однієї компанії з показниками інших успішних компаній. Враховуючи те, що це комплексне поняття, можна стверджувати про його спрямованість на постійний моніторинг і використання бізнес-моделі підприємства. Виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу: реверсний конкурентний, процесний, стратегічний і глобальний.

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимірність, достовірність. Існують різноманітні види бенчмаркінгу: внутрішній, конкурентний, асоціативний, процесний, стратегічний. Стандартний процес бенчмаркінгу базується на виконанні таких функцій, як планування дослідження, аналіз, адаптація, вдосконалення. Процес бенчмаркінгу передбачає синхронізацію етапів, аналіз можливостей вибору цільових ринків і стратегій, дослідження конкурентних переваг.

Стратегічний бенчмаркінг використовується з метою зростання результативності діяльності компанії за допомогою вивчення довгострокових стратегій і загальних підходів, які допомогли іншим компаніям-лідерам досягти успіху.

Суть використання стратегічного бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні полягає в таких послідовних діях: проведення повного опису власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів інших компаній; зіставлення результативності власних бізнес-процесів та процесів інших компаній; впровадження необхідних змін для скорочення відставання.

---

## **ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ**

---

- сутність бенчмаркінгу;
- генерації бенчмаркінгу;
- цілі, принципи та види бенчмаркінгу;
- види бенчмаркінгу: внутрішній, конкурентний, спільний (соціативний), процесний, стратегічний;

- бенчмаркінговий проект;
- етапи бенчмаркінгового проекту;
- параметри бенчмаркінгового проекту;
- система бенчмаркінгу.

---

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

---

1. Характеристика сутності бенчмаркінгу.
2. Цілі бенчмаркінгу та його взаємозв'язок із процесом бізнес-моделювання.
3. Основні генерації бенчмаркінгу.
4. Характеристика та особливості основних видів бенчмаркінгу.
5. Етапи бенчмаркінгового проекту: суть та послідовність реалізації.
6. Характеристика сучасних систем бенчмаркінгу.
7. Особливості використання стратегічного бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні.

---

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:**

---

1. Підготуйте реферат на тему: «Визначення категорії «бенчмаркінг» сучасними економістами».
2. Поміркуйте, які чинники ви можете додати до переліку причин сьогоденної популярності бенчмаркінгу.
3. На прикладі конкретної компанії обґрунтуйте доцільність впровадження відповідного виду бенчмаркінгу.
4. Проведіть порівняльний аналіз різних видів бенчмаркінгу.
5. Опишіть можливості адаптації для вітчизняних підприємств окремих аспектів зарубіжного досвіду ефективного використання бенчмаркінгу.

### **ЛІТЕРАТУРА**

#### **ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. Азы бенчмаркинга // Поволжский вестник качества. — 2006. — № 2 // <http://quality.eup.ru/MATERIALY12/azy-b.htm>.
2. Белокоровин Э. Бенчмаркинг — большие возможности малого бизнеса / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией. — 2005. — № 1. — [http://www.marketing.cfin.ru/lib-mm/strategy/bench\\_marking.htm](http://www.marketing.cfin.ru/lib-mm/strategy/bench_marking.htm).



3. Вишинська Т. О. Інтелектуальна складова бенчмаркінгу / Т. О. Вишинська // [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2008/Economics/25319.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2008/Economics/25319.doc.htm)
4. Данилов І. П. Бенчмаркінг — ефективний інструмент підвищення конкурентоспособности / Данилов І. П., Михайлова С. Ю., Данилова Т. В. // [http://www.benchmarkingclub.ru/d\\_m\\_d\\_benchmarking.html](http://www.benchmarkingclub.ru/d_m_d_benchmarking.html).
5. Дубовик О. В. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. В. Дубовик // Регіональна економіка. — 2005. — № 3. — С. 204—207.
6. Бенчмаркінг: все лучшее — себе // <http://www.internet.dn.ua/pages/business/157.html>.
7. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії // Управление компанией. — 2003. — № 1—2. — С. 21—29.
8. «Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании // Рынок капитала. — 2000. — № 9—10 // <http://www.management.com.ua/ct/ct004.html>.
9. Маслов Д. В. Глобальный бенчмаркінг / Д. В. Маслов // Консультант. — 2005. — № 11. — С. 76—78.
10. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. — [2-ге вид. доп.] / Радченко К. І. — Львів: Новий світ-2000, 2003. — 272 с.
11. Роберт Кемп Бенчмаркінг: обзор опыта достижения делового совершенства // <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.html>.
12. Романова В. В. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю / В. В. Романова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2007. — № 2. — С. 221—223.
13. Стародубская М. Легальный промышленный шпионаж // [www.mm.com.ua](http://www.mm.com.ua).
14. Творческий стратегический бенчмаркінг // <http://www.stq.ru/ds/adetail.php?id=8570>.
15. Остос Х. Технология бенчмаркінга в процессе улучшения деятельности предприятий / Х. Остос // Вісник КНТЕУ. — 2005. — № 4. — С. 42—49.
16. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон; пер. с англ. — С.Пб.: Питер, 2004. — 176 с.
17. Pffiffer R. (Получать пользу от наилучших решений) // Markt und Mittelstand / пер. с нем. — «Провокация роста», 2006. — 2 с.

## **ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

### **Тема 9**

#### **ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОМПАНІЇ**

*9.1. Елементи бізнес-портфеля компанії*

*9.2. Основні етапи аналізу бізнес-портфеля*

*9.3. Сучасні матричні методики портфельного аналізу*

*9.4. Базові положення кластерного аналізу бізнес-об'єктів*

#### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

#### **Вивчивши матеріали цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- основну мету портфельного аналізу бізнесу;
- сутність стратегічної зони господарювання, стратегічної одиниці бізнесу та бізнес-портфеля;
- етапи та загальну схему проведення аналізу бізнес-портфеля компанії;
- характеристику, переваги та недоліки сучасних методик аналізу бізнес-портфеля;
- базові положення проведення кластерного аналізу бізнес-об'єктів,

#### **а також УМІТИ:**

- аналізувати бізнес-портфель компанії;
- виокремлювати стратегічні зони господарювання і стратегічні одиниці бізнесу;
- здійснювати вибір найпопулярніших сучасних інструментів портфельного аналізу;
- провадити порівняльний аналіз основних методик діагностування бізнес-портфеля компанії;
- оцінювати постачальників компанії з позицій кластерного аналізу;
- провадити поетапний кластерний аналіз у процесі формування ефективної моделі бізнесу.

*Якщо ваші товари приречені вийти із споживання,  
то нехай краще це станеться за вашим бажанням,  
а не зусиллями конкурентів.*

*М. Кузамано, Р. Селбі*

### **9.1. ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОМПАНІЇ**

---

Формування моделі бізнесу підприємства на основі управлінського підходу передбачає визначення елементів нового або здійснення діагностики існуючого бізнес-портфеля на його відповідність пріоритетам споживачів. Як свідчить досвід закордонних підприємств, проведення такого аналізу є досить ефективним, забезпечує підприємству гнучкість в умовах ризику та є основою динамічного розвитку.

*Аналіз бізнес-портфеля компанії (портфельний аналіз бізнесу)* — це процес ідентифікації, оцінювання та оптимізації його структури з метою забезпечення формування ефективної моделі бізнесу.

*Основна мета портфельного аналізу бізнесу* полягає у визначенні перспектив розвитку кожного з елементів бізнес-портфеля та забезпеченні фінансової результативності існуючої моделі бізнесу компанії на основі їх позиціонування на ринку за здатністю генерувати грошові потоки, а також із урахуванням ризиків, стадії життєвого циклу та рівня диверсифікації діяльності підприємства. В результаті портфельний аналіз дає відповідь на запитання — «якими видами бізнесу підприємству доцільно займатись, і якою повинна бути їх структура?».

В економічній літературі при здійсненні аналізу бізнес-портфеля підприємства застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ), «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ), продуктова лінійка тощо.

Під **стратегічною зоною господарювання** розуміють певний сегмент середовища компанії, на якому вона здійснює свою діяльність (або бажає здійснювати) та який є об'єктом аналізу з погляду виявлення окремих тенденцій, загроз і можливостей для подальшого функціонування. За І. Ансоффом стратегічну зону господарювання визначають такі фактори: майбутні потреби ринку; технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба; споживачі, потреби яких будуть задовольнятися; географічний регіон [3].

**Стратегічна одиниця бізнесу** — це підрозділ підприємства, дочірня компанія, організаційна одиниця, яка відповідає за роз-

роблення стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. В основі виокремлення СОБ лежить концепція сегментації ринку. Слід зауважити, що ідентифікація СОБ значною мірою є предметом суб'єктивного вибору. Наприклад, компанія *General Electric* сформуvala певні **критерії** для виділення окремих СОБ у рамках корпорації, а саме: СОБ має певне коло клієнтів і замовників; бізнес-одиниця компанії самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне забезпечення тощо; діяльність СОБ характеризується генеруванням певних фінансових результатів.

Окрім понять СОБ і СЗГ використовують також термін **стратегічний господарський підрозділ (СГП)** для характеристики напряму чи групи напрямів, як правило, у структурі окремих бізнес-одиниць, із чіткою вираженою спеціалізацією. Кожний СГП повинен мати власну генеральну мету, порівняно незалежну від інших підрозділів. СГП може бути у вигляді відділення, філії, групи цехів чи окремого цеху, тобто може знаходитись на будь-якому рівні ієрархічної структури.

Узагальнюючи наведені визначення понять СЗГ, СОБ і СГП, можна зробити висновок, що їх формування залежить від особливостей організаційної структури кожного конкретного підприємства. Так, якщо в структурі підприємства передбачено автономне функціонування окремих господарських підрозділів, то для їх стратегічного аналізу як складових бізнес-портфеля підприємства доцільно сформуvalати поняття СГП або СОБ.

У разі, коли в організаційній структурі підприємства важко (або неможливо) виокремити господарські підрозділи, то аналіз бізнесу компанії слід проводити, виділяючи окремі СЗГ.

На найнижчому ієрархічному рівні одиницею аналізу бізнес-портфеля компанії можуть бути продуктові лінійки або окремі продукти.

Отже, **бізнес-портфель** — це сукупність бізнес-одиниць (господарських підрозділів), зон господарювання, продуктових лінійок чи окремих продуктів підприємства залежно від обраного рівня узагальнення.

---

## 9.2. ОСНОВНІ ЕТАПИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ

---

Доцільно виділити шість етапів проведення аналізу бізнес-портфеля компанії:

**Перший крок** — вибір ієрархічного рівня в структурі компанії для проведення аналізу бізнес-портфеля. Для цього формується

багаторівнева структура елементів бізнес-портфеля, яка починається на рівні окремого продукту чи продуктової лінійки і завершується на рівні стратегічних бізнес-одиниць чи зон господарювання компанії.

**Другий крок** — ідентифікація одиниць аналізу (продуктів, продуктових лінійок, СОБ, СЗГ або СГП), що в подальшому будуть позиціонуватись у матрицях або інших інструментах аналізу як окремі об'єкти.

До найбільш узагальненого переліку можливих варіантів обраних об'єктів портфельного аналізу можна віднести:

- портфель продуктів;
- пакети акцій компанії (портфель акцій);
- сукупність підприємств однієї галузі в регіоні, в національному або у світовому масштабі (галузевий портфель підприємств);
- сукупність підприємств різних галузей у регіоні, в національному або у світовому масштабі (регіональний портфель підприємств);
- різні галузі одного регіону або країни (портфель галузей, формування кластерів галузей);
- кластери галузей у регіоні, у країні або у світовому масштабі (портфель кластерів).

**Третій крок** — визначення методів портфельного аналізу та вибір на їх основі параметрів аналізу бізнес-портфеля для формування критеріїв і вимог до збору необхідної інформації.

Для компаній, які є інтеграційними утвореннями або мають низку диверсифікованих напрямів діяльності, аналіз бізнес-портфеля ускладнюється: його спочатку слід проводити для окремих бізнес-одиниць, а потім для окремих продуктових груп. Аналізуючи портфель окремої бізнес-одиниці інтегрованої чи диверсифікованої компанії, необхідно орієнтуватись на такі параметри: конкурентоспроможність портфеля; стадія життєвого циклу бізнес-одиниці; наявність компетенцій; можливість задоволення майбутніх пріоритетів споживачів; здатність бізнес-одиниці формувати інвестиційні ресурси та генерувати грошові потоки; спроможність бізнес-одиниці створювати економічну додану вартість та її частка в загальній величині доданої вартості бізнесу тощо.

Для оцінювання значень окремих комплексних показників (наприклад, конкурентоспроможності бізнес-одиниці) необхідно деталізувати їх через сукупність окремих параметрів із присвоєнням останнім відповідної ваги впливу на остаточне значення

комплексного показника. В остаточному підсумку їх значення для окремого виду бізнесу (бізнес-одиниці) визначатиметься впливом зважених факторів. Така деталізація дозволить зменшити ступінь суб'єктивізму при виборі конкретних методик портфельного аналізу.

**Четвертий крок** — збір та аналіз інформації за ключовими напрямками, що покладено в основу обраної методики портфельного аналізу. Традиційно виділяють такі напрями збору інформації:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних тенденцій її розвитку, характеру та ступеня ризику, рівня інтегрованості з іншими галузями, впливу макроекономічних параметрів, ризику тощо;

- конкурентна позиція компанії серед інших суб'єктів у галузі;

- оцінювання теперішнього рівня конкурентоспроможності компанії;

- забезпеченість компанії ресурсами, які характеризують бізнес-потенціал її конкурентних позицій на ринку;

- наявність компетенцій бізнесу;

- оцінювання ринкових можливостей і загроз компанії на ринку;

- визначення стадії життєвого циклу компанії (окремих бізнес-одиниць, продуктів чи продуктових лінійок).

Важливим аспектом є класифікація факторів, що використовуються в процесі портфельного аналізу:

- зовнішні та внутрішні фактори;

- кількісні та якісні фактори;

- відносні та абсолютні;

- одно- і багатофакторні (комплексні та некомплексні показники осей координат портфельної матриці);

- поточні, динамічні, прогнозні показники;

- моментні або інтервальні показники;

- фінансові, економічні, технологічні, маркетингово-стратегічні і т. д.;

- об'єкт оцінювання за допомогою обраних показників: продукт, бізнес-лінія, акції, бізнес-одиниця компанії, ринок, галузь, територія тощо.

До основних методів дослідження факторів портфельної матриці можна віднести:

- експертний і бальний методи для якісних факторів;

- методи ранжування;

- зведення показників до відносного вигляду;

- принцип домінування;

- принцип Парето.

**П'ятий крок** — побудова та аналіз обраних матриць бізнес-портфеля компанії. Для попереднього оцінювання стану бізнес-портфеля компанії необхідно з'ясувати такі його характеристики:

- кількість елементів портфеля (бізнес-одиниць) у найпривабливіших за наявних ринкових умов галузях економіки;
- кількість проблемних елементів бізнес-портфеля (бізнес-одиниць зі збитковою діяльністю чи низьким рівнем конкурентоспроможності);
- кількість стабільно прибуткових елементів бізнес-портфеля;
- основні ризики втрати конкурентоспроможності ключовими елементами бізнес-портфеля.

Залежно від отриманих результатів попереднього аналізу керівництво компанії може прийняти рішення щодо необхідності оптимізації існуючого бізнес-портфеля чи формування якісно нового.

**Шостий крок** — обґрунтування вибору критеріїв оптимального бізнес-портфеля, що забезпечує формування ефективної моделі бізнесу компанії не лише за ринкових умов, що склалися, а й у перспективі (відповідно до визначених на попередніх етапах майбутніх пріоритетів споживачів).

Основні принципи формування оптимального бізнес-портфеля такі:

- ◆ диверсифікованість портфеля за ризиками;
- ◆ диверсифікованість портфеля за стадіями життєвого циклу його елементів;
- ◆ диверсифікованість портфеля за критерієм «реципієнт інвестицій» чи «генератор грошових потоків»;
- ◆ співвідношення ризик / прибутковість;
- ◆ співвідношення зростання обсягу реалізації / частка на ринку;
- ◆ співвідношення стратегічна позиція / привабливість ринку тощо.

Розробляючи алгоритм портфельного аналізу, до уваги слід брати три основні моменти:

1. Які принципи повинні бути закладені у складання матриць? Принципи мають забезпечувати ефективність використання результатів портфельного аналізу для поставлених цілей.

2. Які фактори будуть використовуватися для проведення портфельного аналізу? Низка чинників відкладається на двох осях координат портфельної матриці, тому для автоматизації процесу складання матриць необхідно розробити класифікацію факторів і визначити весь їх ряд.

3. Що можна вибрати як основний об'єкт дослідження? Які характеристики об'єкта можна вважати основними для мети дослідження?

У деяких випадках необхідно здійснювати комплексний багатоаспектний портфельний аналіз. Він передбачає формування низки матриць (у тому числі і на основі комбінованих показників), найбільш характерних для об'єкта і мети дослідження на основі внутрішньої і зовнішньої інформації.

Наприклад, прийнято виявляти певний зв'язок між окремими портфельними матрицями та етапами життєвого циклу. Комплексний багатоаспектний портфельний аналіз дозволить урахувати різні типи кривих життєвого циклу, а також забезпечить аналіз різних видів бізнесу (ринків) у структурі існуючої моделі бізнесу компанії: висококонцентрований, високотехнологічний, венчурний, капіталомісткий, динамічний, інноваційний, аутсорсинговий, інсорсинговий, віртуальний тощо.

Багатостороннє вивчення об'єкта дослідження на основі сформованого ряду портфельних матриць дозволяє врахувати максимальну кількість факторів, сформувати оптимальний портфель і визначити комплексну стратегію розвитку.

Загальна схема проведення портфельного аналізу має такий вигляд (рис. 9.1):

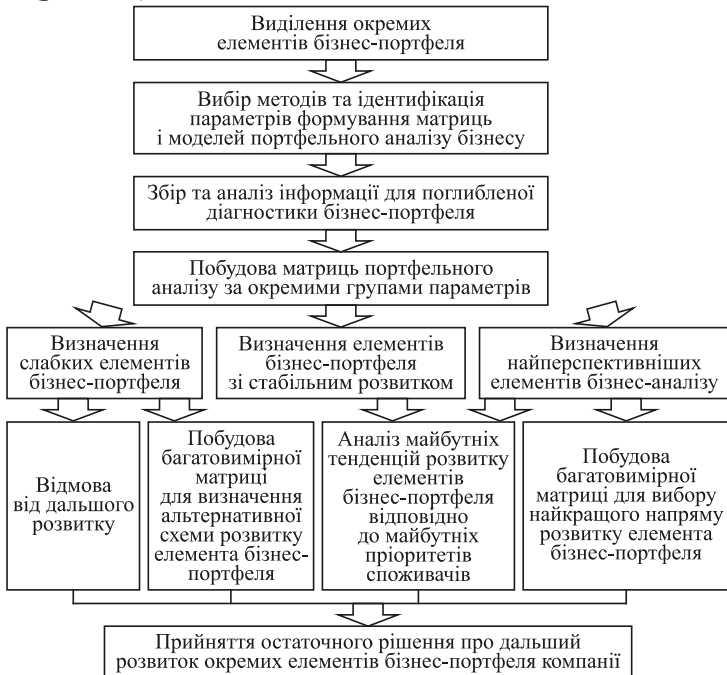


Рис. 9.1. Загальна схема аналізу бізнес-портфеля компанії



Основним прийомом, що використовується в моделях і методах портфельного аналізу, є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких здійснюється порівняння бізнес-одиниць чи продуктів компанії за двома обраними параметрами. При цьому між обраними параметрами матриці не повинно існувати жорсткої функціональної залежності. Квадранти матриць формуються на перетині граничних значень обраних параметрів. Для кожного квадранта матриці розроблено ряд рекомендацій щодо стратегічного розвитку об'єктів портфельного аналізу.

До найпопулярніших інструментів портфельного аналізу відносять:

- ◆ матрицю БКГ (BCG) — аналіз темпів зростання та відносної частки ринку;
- ◆ матрицю GE/McKinsey — аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу;
- ◆ матрицю Shell/DPM — привабливості ресурсомісткої галузі залежно від конкурентоспроможності;
- ◆ матрицю ADL/LC — аналіз життєвого циклу галузі і відносного положення бізнес-одиниці на ринку;
- ◆ модель Хофера — Шенделя (Hofer/Schendel);
- ◆ матрицю Ансоффа — аналіз стратегії компанії в розрізі ринків і продуктів;
- ◆ матрицю МКК (MCC — Mission and Core Competencies) — аналіз відповідності розвитку бізнес-одиниці місії та ключовим компетенціям підприємства.

Характеристику, переваги та недоліки цих методик аналізу бізнес-портфеля подано в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

## ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ МЕТОДИК АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОМПАНІЙ

Назва методики	Показники	Характеристика	Недоліки	Переваги
1 <b>Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) «зростання — частка ринку»</b>	2 1) темп зростання ринку (грошові інвестиції); 2) відносна частка на ринку (грошові потоки).	3 на горизонтальній осі відображається відносна частка ринку бізнес-одиниці, що вимірюється співвідношенням із часткою ринку лідера або найближчого конкурента. На вертикальній осі відображається річний темп зростання галузі, де функціонує бізнес. Окрім бізнес-одиниці або продукту компанії за результатами аналізу можуть потрапити в один із чотирьох квадрантів: «собаки», «важкі діти» («знаки запитання»), «зірки», «дійні корови».	4 ● двома параметрами («відносна частка ринку») і «темп зростання галузі» не вичерпується характеристика конкурентоспроможності бізнес-одиниці та компанії в цілому; ● складність кількісного визначення частки бізнес-одиниці на ринку і темпів її зростання (наприклад, для локальних ринків); ● значення частки ринку у здатності генерувати грошові потоки надто переоцінено (ігноруються інші фактори, що впливають на прибутковість бізнес-одиниці);	5 ● простота у використанні; ● зрозумілість результатів для інтерпретації та прийняття рішень; ● можливість ідентифікувати місце бізнес-одиниці компанії на ринку, її частку щодо основних конкурентів і темпів зростання галузі; ● розподіл об'єктів аналізу на чотири типи, що дозволяє кількісно і якісно оцінити рішення про зменшення інвестицій у неперспективні бізнес-одиниці та концентрацію зусиль на прибуткових об'єктах; ● використання матриці не вимагає повного і точного визначення всіх характеристик бізнес-середовища підприємства

<p><b>Матриця «привабливість галузі — конкурентоспроможність» (McKinsey — General Electric)</b></p>	<p>1) привабливість галузі (темпи зростання ринку; прибутковість галузі; диференціація продукції; структура цінності продукту (послуги) для споживачів; відданість споживачів торговій марці; особливості конкуренції);</p>	<p>Об'єкт аналізу відображається у площині матриці у вигляді кола, діаметр якого пропорційний частці його обсягу продаж (прибутку) у загальній виручці (прибутку) компанії</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрицю важко застосувати для аналізу в галузях, де рівень конкуренції невисокий, а обсяги виробництва незначні;</li> <li>• метод спрямований на класифікацію існуючих напрямків діяльності чи бізнес-одиниць, що не враховує перспектив зміни пріоритетів споживачів та обмежує можливість трансформації бізнес-моделі компанії;</li> <li>• ігнорується можливість взаємозв'язку між собою бізнес-одиниць</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість застосування у всіх фазах життєвого циклу товару за різних умов конкуренції;</li> <li>• гнучкість у виборі позиказників, виходячи з конкретної ситуації;</li> <li>• змінні фактори мають різну вагу, залежно від іншого виду бізнесу у певній галузі;</li> </ul>
		<p>матриця складається з дев'яти клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій елементів бізнес-портфеля компанії.</p> <p>У центрі уваги моделі перебуває оцінювання здатності бізнесу генерувати прибуток за умови інвестування фінансових ресурсів у його розвиток.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складність ідентифікації окремих бізнес-одиниць як елементів аналізу портфеля;</li> <li>• труднощі у визначенні чітких меж і масштабів ринку;</li> <li>• велика кількість змінних, що використовуються для визначення параметрів матриці, ускладнює процес їх достовірного вимірювання;</li> </ul>	

1	2	3	4	5
	<p>2) конкурентоспроможність бізнесу (відносна частка на ринку; темп зростання частки ринку; наявність компетенцій і технологічних переваг, патентів і ноу-хау; ефективність дистрибуторської мережі; кваліфікація персоналу; відданість споживачів продукції підприємства; маркетингові переваги; гнучкість бізнесу)</p>	<p>Загальний стратегічний принцип: збільшувати обсяг інвестицій у бізнес в перспективних галузях, якщо підприємство має переваги на ринку; зменшувати інвестиції у види бізнесу в галузях, що не мають перспектив розвитку або конкурентні позиції підприємства в них є слабкі.                  Види бізнесу, що аналізуються, відображаються у вигляді кола, розмір якого відображає обсяг продажу на певному ринку, а частка бізнесу підприємства схематично виділяється сегментом у цьому колі</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• суб'єктивність оцінок окремих показників;</li> <li>• статичний характер моделі;</li> <li>• поверхневі рекомендації щодо вибору стратегії розвитку видів бізнесу;</li> <li>• відсутність оцінювання впливу фінансових та інших видів ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод дає аналітику цінну інтерпретацію корпоративного бізнес-портфеля</li> </ul>

<p><b>Модель портфельного аналізу «Shell» — DPM (матриця спрямованої політики)</b></p>	<p>1) привабливість галузі (сегменту) (темп зростання галузі; норма прибутку в галузі; лояльність споживачів; бар'єри входу; вплив постачальників, замінників, держави);</p> <p>2) конкурентоспроможність бізнесу (відносна частка ринку; виробничі можливості і компетенції бізнесу; інжиніринг і підтримуючі послуги; ефективність дис-трибуції; після-продажне обслуговування; крива до-свіду; економія на масштабах)</p>	<p>Двофакторна матриця, що базується на мно-жинних якісних і кіль-кісних оцінках бізнесу і забезпечує більш реалі-стичний підхід до оці-нювання стратегічних позицій бізнесу.</p> <p>Фундаментальною є ідея, що загальна страте-гія підприємства пови-нна забезпечувати під-тримання балансу між грошовим надлишком та його дефіцитом через розвиток нових перспек-тивних видів бізнесу. Розглядаються види бі-знесу, що знаходяться на різних стадіях жит-тєвого циклу.</p> <p>Модель має вигляд мат-риці, що складається з дев'яти клітин, кожній із яких відповідає спе-цифічна стратегія.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сфера використання здебільшого обмежена капіталомісткими галу-зями промисловості;</li> <li>• вибір показників для аналізу є досить умов-ним;</li> <li>• відсутність критеріїв для визначення необ-хідної кількості показ-ників для аналізу;</li> <li>• суб'єктивізм у ви-значенні кількісної оцінки показників;</li> <li>• складність аналізу бізнес-одиниць, що функціонують у різних галузях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість застоосу-вання в будь-якій фазі життєвого циклу попиту;</li> <li>• перерозподіл грошових потоків від тих секторів, які їх генерують, до тих, від яких очікують висо-кого рівня рентабельності інвестицій у перспективі;</li> <li>• можливість обрати стратегію залежно від пріоритетів розвитку</li> </ul>
--	--	---	--	--

Продовження табл. 9.1

1	2	3	4	5
<p><b>Матриця Ансоффа</b></p> <p><b>I.</b></p>	<p>1) стан розвитку ринку (старий, новий);</p> <p>2) стан товару (старий, новий)</p>	<p>матриця призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку: стратегія вдосконалення діяльності (розвиток первинного попиту, збільшення частки ринку; придбання нового бізнесу, захист свого становища на ринку, раціоналізація ринку); товарна експансія (додавання споживчих характеристик товару, розширення товарної номенклатури та асортименту); стратегія розвитку ринку (освоєння нових сегментів, вихід на нові ринки); стратегія диверсифікації</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одностороння орієнтація на зростання;</li> <li>• врахування всього двох, хоч і найважливіших чинників («стоп-вар» — «ринку»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• простота побудови та наочність запропонованих стратегій;</li> <li>• реалізація стратегій підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку</li> </ul>
<p><b>Модель Нюфелдер/Schendel</b></p>	<p>1. стадія життєвого циклу ринку.</p> <p>2. відносна конкурентна позиція окремого бізнесу в галузі</p>	<p>залежно від розміщення бізнесу в площині матриці обирається одна із стратегій розвитку: збільшення частки на ринку; зростання; прибутку; концентрація ринку і скорочення активів; розгортання; ліквідації</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатньо враховуються внутрішні джерела фінансування реалізації стратегії;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модель вперше чітко розмежує рівні формулювання стратегії: — корпоративний, бізнес-рівень</li> </ul>

	<p>Виділяється три типи бізнес-портфель:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ бізнес-портфель зростання;</li> <li>✓ бізнес-портфель прибутку;</li> <li>✓ збалансований бізнес-портфель.</li> </ul> <p>Визначено чотири типи незбалансованих бізнес-портфельів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— переважання слабких видів бізнесу на останніх стадіях життєвого циклу, що спричиняє нестачу прибутку для інвестицій;</li> <li>— переважання слабких видів бізнесу на початкових етапах життєвого циклу, що зумовлює дефіцит фінансових ресурсів і відсутність прибутку;</li> <li>— переважання сильних видів бізнесу, що створюють надлишок грошової маси не забезпеченої напрямками перспективних інвестицій;</li> <li>— переважання видів бізнесу на етапі зростання є причиною від'ємного грошового потоку та нестабільного прибутку</li> </ul>	<p>— сформовано основні принципи процесу стратегічного планування за стадіями життєвого циклу</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деякі стратегії відпо-відають кільком класифікаціям матриці, де можуть знаходитись різні за економічною потужністю види бізнесу;</li> <li>• нема чіткого переліку дій та процедур реалізації рекомєндованої стратегії</li> </ul>	

Продовження табл. 9.1

1	2	3	4	5
<p><b>Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)</b></p>	<p>1) стадія життєвого циклу галузі, або групи товарів; 2) конкурентна позиція бізнесу</p>	<p>за результатами розміщення видів бізнесу у площині матриці сформувано 24 уточнені стратегії розвитку, що розглядається як крок від стратегічного до оперативного планування</p>	<p>• обмежена тільки тимі стратегіями, в яких не робляться спроби змінити життєвий цикл; • механічне дотримання рекомендацій моделі не дозволяє врахувати можливі перетворення зростаючих ринків у зрілі; • згідно з моделлю <b>ADL/LC</b> конкуренція фрагментарна на стадії народження, у той час коли насправді структура конкуренції як функція стадії життєвого циклу може бути неоднаковою в різних галузях</p>	<p>• ретельно продумана низка 24 стратегічних рішень; • значення змінних характеристик для кожної стадії життєвого циклу галузі; • крім відображення конкретного положення групи товарів, модель може продемонструвати їх фінансовий внесок у корпоративний портфель; • матриця корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і де бізнес може не досягати своїх цілей, якщо вчасно не застосувати відповідну стратегію</p>
<p><b>Тривимірна схема Д. Абеля</b></p>	<p>1) сегменти ринку; 2) потреби споживачів; 3) технології виробництва</p>	<p>розвиває методику Ансоффа, на основі введення третього чинника для визначення бізнесу — <i>технологію</i></p>	<p>• відсутність показників, що дозволяють розраховувати синергійний ефект від визначення і вибору нового бізнесу</p>	<p>• позиціонування видів бізнесу компанії у площині трьох факторів збільшує імовірність пошуку та реалізації альтернатив розвитку бізнес-моделі</p>



		<p>Рухаючись по трьох осях, підприємство може знайти нові сегменти ринку для задоволення майбутніх пріоритетів споживачів або визначити можливості скорочення витрат за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції. Головним критерієм вибору нового бізнесу є синергійний ефект</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невідповідність альтернативних напрямів розвитку бізнесу загальній корпоративній стратегії компанії та її моралі делі бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методика спирається на компетенції підприємства у процесі розроблення стратегічних альтернатив розвитку існуючої бізнес-моделі;</li> <li>• нацленість на пошук джерел отримання синергійного ефекту від використання існуючих матеріальних та нематеріальних ресурсів бізнесу</li> </ul>
<p><b>Діловий комплексний аналіз (PIMS) — вплив ринкової стратегії на прибуток</b></p>	<p>базується на виступах багатогалузевих регресійних моделей, в основу яких закладено близько 37 факторів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) капіталомісткість;</li> <li>2) відносна якість продукції;</li> <li>3) продуктивність;</li> <li>4) конкурентна позиція бізнесу;</li> <li>5) низькі витрати на одиницю продукції;</li> <li>6) вертикальна інтеграція;</li> <li>7) інновації</li> </ol>	<p>модель дозволяє встановити кількісні закономірності впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість великих промислових підприємств. Теоретичною базою моделі є припущення, що ефективність функціонування будь-якого суб'єкта визначається загальними для всіх видів виробництва факторами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реалізація проекту для прийняття ефективних управлінських рішень потребує формування значної емпіричної бази про показники функціонування підприємств галузі;</li> <li>• неможливість урахування деяких якісних параметрів (стиль і методи керівництва; структура управління; мотивація персоналу тощо);</li> <li>• суб'єктивізм у формуванні груп факторів для побудови матриць</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість вивчати досвід інших підприємств галузі в процесі підготовки управлінських рішень;</li> <li>• можливість вибору найбільш ефективних способів майбутніх стратегічних і тактичних дій для отримання компанією високих прибутків</li> </ul>

1	2	3	4	5
<b>Матриця МКК (MCC — Mission and Competencies)</b>	Матриця має форму квадрата з двома осями: 1) вісь «y» — «Відповідність місії» (Fit to Mission); 2) вісь «x» — «Відповідність ключовим компетенціям компанії» (Fit to Core Competencies). Кожна вісь умовно розділена на дві частини: — значна відповідність; — слабка відповідність	Модель складається з ряду двовимірних матриць, по осях яких відображено 3—5 рівнів (якісних характеристик) факторів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модель орієнтована на великі промислові підприємства</li> </ul>	
<b>Матриця МКК (MCC)</b> є модифікованим варіантом матриці БКТ. Вона дозволяє визначити, які проекти / продукти / бізнес-одиниці (далі — БО) найбільшою мірою сприяють реалізації місії та ключових компетенцій компанії для інвестування в них обмежених стратегічних ресурсів. <i>Движуні (Drive)</i> — верхній правий квадрант матриці, означає високу відповідність БО місії і ключовим компетенціям, що визначає пріоритетність інвестування в неї ресурсів. <i>Виснажувачі (Drain)</i> — нижній лівий квадрант матриці, означає низьку відповідність БО місії та ключовим компетенціям. Тому такі БО можуть бути привабливими з погляду короткострокових прибутків, але в довгостроковій перспективі вони виснажують ресурси фірми, не наблизжаючи її до мети, а отже сприяють втраті стратегічної сили організації. Від них потрібно позбавлятися передусім	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на відміну від матриці БКТ, матриця МКК має занадто «широкий» погляд на компанію;</li> <li>• матриця дає змогу аналізувати проекти на високому стратегічному рівні відповідності місії компанії, але не уможливує аналіз на рівні маркетингу;</li> <li>• оскільки визначення місії та ключових компетенцій компанії є суб'єктивним — матрицю не можна використовувати для аналізу конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• є дієвим інструментом прийняття рішень про дальший розвиток підрозділів будь-якого рівня до тих пір, поки можливо оцінювати вплив підрозділів на досягнення місії компанії;</li> <li>• може використовуватися при розгляді можливих варіантів місії або ключових компетенцій на відповідність бізнес-моделі компанії;</li> <li>• може використовуватися в поєднанні з іншими інструментами для комплексного стратегічного аналізу продуктів / бізнес-одиниць компанії</li> </ul>		

		<p><i>Відволікаючі увагу (Distractions)</i> — це БО, які потрапили у правий нижній квадрант, вони залежать від ключових компетенцій, але не наближають фірму до реалізації місії.</p> <p><i>Розчинники (Dilutions)</i> — БО в лівому верхньому куті матриці, що відповідають місії, але не використовують і не сприяють розвитку наявних ключових компетенцій.</p> <p>Компанія тим сильніша в довгостроковій перспективі, чим більша кількість ресурсів зосереджена на БО-«Двигунах». БО, які потрапили в квадрант «Відволікаючі увагу» і «Розчинники» повинні бути перетворені на «Двигуни», виділені в дочірні структури чи продані. Якщо значна частина ресурсів витрачається не на «Двигуни», то необхідно переглянути місію компанії та її ключові компетенції, оскільки вони можуть бути застарілими</p>	<p>● складність розрахунку прогностичної вартості бізнес-одиниці;</p> <p>● труднощі з ідентифікацією грошових потоків, які формуються завдяки функціонуванню конкретної бізнес-одиниці компанії</p>	
<p><b>Матриця MACS</b></p>	<p>матриця має форму прямокутника з шести кутами. Осями прямокутника є:</p> <p>— вісь «x» — показує потенційну вартість бізнес-одиниці як ефективно керуваного незалежного підприємства</p>	<p>MACS є однією з останніх розробок McKinsey у сфері стратегії та фінансів. Дає змогу визначити відносну вартість бізнес-одиниці всередині холдингу і доцільність продажу бізнес-одиниці іншим власникам.</p> <p>Основна ідея MACS полягає в тому, що, коли компанія може забезпечити більше зростання вартості бізнес-одиниці, ніж інші потенційні власники, то таку бізнес-одиницю слід зберігати</p>	<p>● керівники компанії можуть використовувати MACS також для позиціонування бізнес-одиниць у вигляді кола, радіус якого пропорційний обсягу продаж, сумі інвестованого капіталу, величині створеної цією бізнес-одиницею вартості</p>	

Закінчення табл. 9.1

1	2	3	4	5
	<p>— вісь «у» — дозволяє виміряти відносно (порівняно з можливостями інших потенційних власників) здатність компанії збільшувати вартість бізнес-одиниці. Вертикальна вісь задає чітку вимогу до ефективності роботи компанії: отримувати від діяльності своїх бізнес-одиниць вищу вартість, ніж здатні будь-які інші власники</p>	<p>Рішення про продаж треба приймати, виходячи не з привабливості бізнес-одиниць для компанії, а з того, чи є компанія найкращим власником</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрицю складно використати для унітарних компаній, де неможливо чітко відділити окремі бізнес-одиниці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матриця дозволяє планувати процес поглинання і продаж бізнес-одиниць;</li> <li>• створює можливість для визначення стратегії придбання нових корпоративних умінь і навичок</li> </ul>

#### **9.4. БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ОБ'ЄКТІВ**

---

Метою кластерного аналізу є здійснення багатовимірною групування об'єктів, яке здійснюється на основі подібності об'єктів або їх ознак. У практиці господарювання в процесі формування ефективної моделі бізнесу виникає необхідність визначення окремих груп (категорій) об'єктів, наприклад:

- ◆ споживачів — для диференціації цінової політики;
- ◆ постачальників — з метою формування оптимальної політики управління матеріально-технічним забезпеченням і логістикою;
- ◆ дебіторів — для забезпечення ефективності функціонування оборотного капіталу підприємства;
- ◆ інших заінтересованих сторін.

Концепція кластерів у бізнесі вперше була обґрунтована М. Портером у 1998 році. Зокрема, під кластером дослідник розумів географічно відокремлену сукупність компаній-виробників, їх постачальників, провайдерів послуг, дослідних та освітніх організацій, що працюють у певній галузі економіки [4].

Протягом останнього десятиліття концепція кластерів знайшла широке застосування при вирішенні практичних завдань управління. Зокрема, найчастіше кластерний аналіз використовується для розроблення стратегії регіонального розвитку державними органами влади на макроекономічному та регіональному рівнях. Технологію формування кластерів при цьому використовують для оцінювання потенціалу їх розвитку в контексті конкурентоспроможності, продуктивності, інноваційності, створення нових робочих місць та як основу для стратегій регіонального розвитку.

У контексті бізнес-моделювання основними напрямками кластерного аналізу є:

1) аналіз і прогнозування розвитку бізнес-моделі компанії для визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності бізнесу в інтегрованих компаніях. При цьому кластер розглядається як окрема бізнес-одиниця. Компанії, як правило, здійснюють декомпозицію свого бізнесу на окремі кластери залежно від мети проведення кластерного аналізу;

2) групування окремих бізнес-об'єктів (споживачів, постачальників, дебіторів тощо) для формування ефективної політики управління взаємовідносинами з ними.

Розглянемо технологію кластерного аналізу на прикладі бізнес-одиниць компанії за А. Соолятте [4]. Для виділення кластерів автор пропонує використовувати такі комбінації елементів бізнес-моделі компанії:

**1 варіант** — базовий.

*Ланцюжок створення цінності (ЛСЦ) + Цільова група клієнтів + Регіон*

**2 варіант** — розширений.

До першого варіанта (базового) додаються «продукти / послуги» та «постачальники і партнери».

**3 варіант** — комплексний.

До другого варіанта (розширеного) додаються «технологічна платформа» та «об'єкти інфраструктури».

Вибір підходу для виділення кластерів залежить від цілей аналізу кластерів. На практиці, у процесі аналізу бізнесу на основі кластерного підходу керівники або власники компаній найчастіше прагнуть виявити нові можливості та існуючі обмеження для досягнення таких цілей:

- ◆ забезпечення зростання обсягів продажу;
- ◆ підвищення величини чистого прибутку;
- ◆ скорочення витрат;
- ◆ збільшення частки на ринку;
- ◆ розширення клієнтської бази, збільшення кількості лояльних клієнтів;
- ◆ забезпечення стратегічного контролю в рамках ЛСЦ кластеру — посилення влади компанії на окремих елементах ЛСЦ, включаючи ЛСЦ постачальників, партнерів і клієнтів;
- ◆ пошук джерел отримання синергічних ефектів;
- ◆ оцінювання можливостей / потенціалу для досягнення лідуючих позицій бізнес-моделі компанії на цільовому ринку;
- ◆ розширення / оновлення / диференціація продуктів (послуг);
- ◆ капіталізація інтелектуального капіталу компанії тощо.

При виділенні кластерів неминуче виникають запитання: яку кількість кластерів слід виділяти в наявній бізнес-моделі компанії? Яка кількість кластерів є оптимальною?

А. Соолятте пропонує розглянути технологію кластерного аналізу об'єктів бізнес-моделі компанії на прикладі групи компаній, до складу якої входять: мережа роздрібних магазинів (продовольчі товари), мережа ресторанів і кафе, девелоперський бізнес. Роздрібна мережа представлена в чотирьох регіонах, мережа ресторанів і кафе — в одному, а девелоперський бізнес (діяльність, пов'язана з реконструкцією та продажем нерухомості) — в семи регіонах.

Для цієї групи компаній кластери можна виділити так:

— у рамках роздрібно́ї мережі магазинів:

*1 варіант:* за форматами магазинів (гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер).

Такий принцип кластеризації обумовлений тим, що в кожного з форматів магазинів є свої цільові групи клієнтів, асортимент продуктів і послуг та характерний ланцюжок створення цінності. Крім того, можуть бути суттєві відмінності в технологіях роботи та складі інфраструктури, що забезпечує виконання бізнес-процесів, відрізняються моделі роботи з постачальниками і партнерами;

*2 варіант:* за регіонами.

Вибір цього варіанта може бути виправданий у тому разі, якщо в рамках стратегії розвитку мережі компанія робить ставку на один чи два формати магазинів (наприклад, гіпермаркет і дискаунтер тощо). Як правило, такі формати доповнюють один одного і розвиваються спільно в певному регіоні;

— у рамках мережі ресторанів і кафе:

У зв'язку з тим, що мережа представлена в одному регіоні, доцільно виділити кластери за форматами ресторанів і кафе.

— у рамках девелоперського бізнесу:

*1 варіант.* За видами нерухомості, з якими працює компанія, без поділу на регіони. Наприклад, у девелоперському бізнесі можуть бути виділені такі кластери, як «комерційна нерухомість» і «житлова нерухомість».

Розподіл за регіонами в такому разі може виявитися недоцільним, оскільки ефективнішим швидше за все буде централізоване управління ресурсами за видами нерухомості в масштабах усього ринку. Централізоване управління ресурсами дозволить компанії швидше забезпечувати їх трансфер у ті регіони, де будуть з'являтися найбільш перспективні та інвестиційно привабливі об'єкти.

*2 варіант.* За видами нерухомості та за регіонами.

На основі виділених кластерів можна побудувати кластерну бізнес-модель компанії.

З урахуванням стратегічних цілей компанії потім необхідно визначити цілі та показники для оцінювання ефективності функціонування кожного кластера, зібрати дані та оцінити діяльність компанії в розрізі кластерів за обраними показниками за поточний і попередні періоди, провести аналіз можливостей та обмежень, пов'язаних із досягненням стратегічних цілей і показників по кожному кластеру, а також виділити зовнішні фактори і проаналізувати їх вплив на досягнення кластером поставлених цілей.

За результатами аналізу можуть бути прийняті рішення щодо розвитку і підвищення ефективності, або навпаки — згортання діяльності в рамках кластера і, можливо, передання відповідних складових ЛСЦ цього кластера на аутсорсинг або виходу з нього. Для обґрунтування остаточного рішення на цьому етапі доцільно використати матрицю MACS.

Загальний ефект від застосування кластерного підходу зазвичай виражається у підвищенні продуктивності, збільшенні кількості розроблених і впроваджених інновацій, а також частки компанії на регіональних ринках у розрізі інших кластерів бізнес-моделі.

*Групування окремих бізнес-об'єктів (споживачів, постачальників, дебіторів тощо) для формування ефективної політики управління взаємовідносинами з ними.*

Методику кластерного аналізу у цій сфері розглянемо на прикладі групування постачальників підприємства, кожного із яких експерти оцінили за певними ознаками і встановили загальну їх оцінку в балах (табл. 9.2). Замість назв підприємств-постачальників у таблиці їм присвоєно номери від 1 до 10. Постачальників компанії за допомогою кластерного аналізу доцільно об'єднати у три кластери.

Таблиця 9.2

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ КОМПАНІЇ**

Номер постачальника	Кількість балів
1	19
2	14
3	4
4	10
5	26
6	6
7	9
8	13
9	7
10	17

Проведення кластерного аналізу здійснюється поетапно.



**Етап 1.** Оскільки кластерний аналіз базується на принципі подібності об'єктів, то початковим етапом є побудова матриці відстаней. Матриця заповнюється по стовпчиках. Так, у першому стовпчику буде відображатись відстань (різниця в балах) між першим постачальником та іншими; у другому стовпчику — між другим та іншими і т. д. При цьому значення відстаней записуються по модулю. Матрицю відстаней на основі вхідної інформації подано нижче (табл. 9.3).

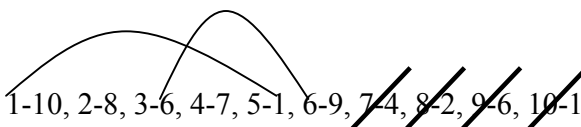
Таблиця 9.3

**МАТРИЦЯ ВІДСТАНЕЙ МІЖ ОЦІНКАМИ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ КОМПАНІЇ**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	5	15	9	7	13	10	6	12	2
2	5	0	10	4	12	8	5	1	7	3
3	15	10	0	6	22	2	5	9	3	13
4	9	4	6	0	16	4	1	3	3	7
5	7	12	22	16	0	20	17	13	19	9
6	13	8	2	4	20	0	3	7	1	11
7	10	5	5	1	17	3	0	4	2	8
8	6	1	9	3	13	7	4	0	6	4
9	12	7	3	3	19	1	2	6	0	10
10	2	3	13	7	9	11	8	4	10	0

**Етап 2.** У кожному стовпці матриці обираємо найменше значення відстані між об'єктами (крім 0). У матриці вони виділені сірим кольором та комірці. Якщо в одному стовпчику є кілька однакових мінімальних відстаней, то самостійно обираємо тільки одну пару об'єктів, якій надаємо перевагу. Вибір обґрунтовуємо на основі вхідної інформації (табл. 9.2), тобто вказуємо, чому саме цій парі об'єктів із мінімальною відстанню надаємо перевагу.

**Етап 3.** Виписуємо отримані пари об'єктів із мінімальними значеннями відстаней:



У наведеному переліку є пари, що повторюються, а також пари, що містять однакові об'єкти. В такому випадку:

— серед пар, що повторюються, першу залишаємо, а другу викреслюємо;

— пари, що мають спільні об'єкти, об'єднуємо.

Випишуємо сукупності об'єктів, що отримані в результаті цих дій:

1-5-10, 2-8, 3-6-9, 4-7.

**Етап 4.** Для формування кластерів отримані сукупності необхідно спочатку об'єднати ламаною лінією в *дендрит*.

Для того щоб визначити, яка сукупність із якою об'єднається і через який елемент, необхідно почергово знайти відстань між кожним елементом однієї сукупності та елементами «чужих» сукупностей. Серед отриманих відстаней вибирають мінімальну.

Якщо отримаємо кілька однакових мінімальних відстаней, то знову самостійно обираємо тільки одну пару об'єктів, якій надаємо перевагу. Вибір обґрунтовуємо на основі вхідної інформації (табл. 9.2), тобто обґрунтовуємо, чому саме цій парі об'єктів із мінімальною відстанню надаємо перевагу.

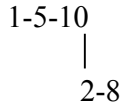
У нашому прикладі необхідно спочатку визначити такі відстані для кожного елемента сукупності «1-5-10» та елементів тих сукупностей (пар), що залишились. Отже, спочатку випишуємо із матриці відстаней (табл. 9.3) відстань між елементом «1» та елементами чужих сукупностей, тобто «2», «8», «3», «6», «9», «4», «7» (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

**ВИЗНАЧЕННЯ ВІДСТАНЕЙ МІЖ ЕЛЕМЕНТАМИ ПЕРШОЇ СУКУПНОСТІ**

	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1	1-2	1-8	1-3	1-6	1-9	1-4	1-7
5	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
	5-2	5-8	5-3	5-6	5-9	5-4	5-7
10	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
	10-2	10-8	10-3	10-6	10-9	10-4	10-7

Серед отриманих мінімальних значень (5, 12, 3) знову обираємо мінімальне. Це значення 3, що є відстанню між 10 і 2 об'єктом. Отже, сукупність «1-5-10» об'єднається із сукупністю «2-8» через об'єкти «10» і «2»:



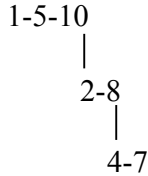
Далі аналогічно необхідно визначити, із якими сукупностями і через який елемент об'єднується сукупність «2-8» (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

**ВИЗНАЧЕННЯ ВІДСТАНЕЙ МІЖ ЕЛЕМЕНТАМИ ДРУГОЇ СУКУПНОСТІ**

	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2	2-3	2-6	2-9	2-4	2-7
	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
8	8-3	8-6	8-9	8-4	8-7

Отже, мінімальною є відстань 3 між об'єктами «8» і «4».



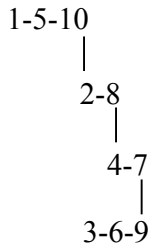
Залишається визначити зв'язок сукупності «4-7» із сукупністю «3-6-9» (табл. 9.6).

Таблиця 9.6

**ВИЗНАЧЕННЯ ВІДСТАНЕЙ МІЖ ЕЛЕМЕНТАМИ ТРЕТЬОЇ СУКУПНОСТІ**

4	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
	4-3	4-6	4-9
7	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
	7-3	7-6	7-9

Мінімальна відстань «2» вказує, що сукупність «4-7» об'єднується із сукупністю «3-6-9» через елементи 7 і 9:



**Етап 5.** Оскільки нам потрібно сформувати 3 кластери ( $k$ ) об'єктів, то в отриманому дендриті необхідно розірвати 2 ( $k - 1$ ) зв'язки із **максимальними відстанями**. Для цього ми знову звертаємось до матриці відстаней. Щоб полегшити це завдання, над кожною парою доцільно вказати відстань між елементами і обрати максимальну.

Якщо отримаємо кілька однакових максимальних відстаней, то знову самостійно вибираємо тільки одну пару об'єктів, якій надаємо перевагу. Вибір обґрунтовуємо на основі вхідної інформації (табл. 9.2), тобто зазначаємо, чому саме цій парі об'єктів із максимальною відстанню надаємо перевагу.

Таким чином, максимальні відстані будуть між об'єктами 1 і 5, 5 і 10, тому їх потрібно розірвати.

**Етап 6.** Формуємо кластери із тих об'єктів, що залишилися. Кластери формуються за принципом від найсильнішого до найслабшого (за кількістю балів, що мають окремі об'єкти).

*Перший кластер:* постачальник № 5.

*Другий кластер:* постачальник № 1.

*Третій кластер:* постачальник № 3, постачальник № 6, постачальник № 9, постачальник № 7, постачальник № 4, постачальник № 8, постачальник № 2, постачальник № 10.

На останньому етапі необхідно дати коротку характеристику кожного кластера (що є спільного для об'єктів, які входять до цього кластера), описати показники оцінювання, а також обґрунтувати конкретні управлінські рішення.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Формування ефективної бізнес-моделі компанії зумовлює необхідність здійснення діагностики її існуючого бізнес-портфеля з метою визначення відповідності останнього пріоритетам споживачів. Ця діагностика передбачає ідентифікацію, оцінювання та оптимізацію структури бізнес-портфеля з метою забезпечення формування ефективної моделі бізнесу.

У процесі здійснення аналізу бізнес-портфеля підприємства виокремлюють «стратегічні зони господарювання», «стратегічні одиниці бізнесу», «стратегічні господарські підрозділи».

Аналіз бізнес-портфеля проводять поетапно. На першому етапі здійснюється вибір ієрархічного рівня у структурі компанії; на другому — ідентифікація одиниць аналізу; на третьому — визначення методів портфельного аналізу; на четвертому — збір та аналіз інформації за ключовими напрямками, передбаченими вибраною методикою; на п'ятому — побудова та аналіз обраних матриць бізнес-портфеля компанії; на шостому — обґрунтування вибору критеріїв оптимізації бізнес-портфеля.

Сучасні матричні методики портфельного аналізу передбачають побудову двовимірних матриць для порівняння бізнес-одиниць чи продуктів компанії за обраними параметрами.

На основі подібності об'єктів або їх ознак здійснюється багатовимірне групування об'єктів з метою поетапного проведення кластерного аналізу для формування ефективної моделі бізнесу.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- *бізнес-портфель компанії;*
- *стратегічна зона господарювання;*
- *стратегічна одиниця бізнесу;*
- *стратегічний господарський підрозділ;*
- *матриця портфельного аналізу бізнесу;*
- *оптимізація структури бізнес-портфеля;*
- *кластерний аналіз бізнес-об'єктів;*
- *кластер;*
- *дендрит.*

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Визначення та елементи бізнес-портфеля компанії.
2. Зміст основних етапів аналізу бізнес-портфеля компанії.
3. Характеристика, переваги та недоліки сучасних методик аналізу бізнес-портфеля.
4. Особливості порівняльного аналізу основних методик діагностики бізнес-портфеля.
5. Визначення та сфери використання кластерного аналізу в бізнес-моделюванні.
6. Зміст основних етапів кластерного аналізу бізнес-об'єктів.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Обґрунтуйте та опишіть елементи бізнес-портфеля компанії.
2. Проведіть за матеріалами конкретної компанії аналіз її бізнес-портфеля.
3. Підготуйте виступ на тему: «Мої аргументи щодо доцільності використання методики Хофера—Шенделя (Hoder/Schendel) в процесі проведення портфельного аналізу».
4. Згрупуйте постачальників конкретної компанії і дайте загальну їх оцінку.

## ЛІТЕРАТУРА

### ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

---

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 414 с.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
3. *Ревуцька Н.В.* Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії / Н. В. Ревуцька // Маркетинг в Україні. — 2004. — № 5. — С. 52—55.
4. *Сооляттэ А.* Бизнес-модель компании: кластерный анализ [Электронный ресурс]// А.Ю. Сооляттэ. — Режим доступа — [http://www.klimchuk.info/Index/pub/b\\_model/B\\_Model\\_3.docx](http://www.klimchuk.info/Index/pub/b_model/B_Model_3.docx)
5. *Томпсон Артур А.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд. — М.: Вильямс, 2007. — 928 с.

## **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ: ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК І ТРАНСФОРМАЦІЯ**

*10.1. Взаємозв'язок життєвого циклу компанії з функціонуючою бізнес-моделлю*

*10.2. Особливості етапів життєвого циклу бізнес-моделі компанії*

*10.3. Трансформація бізнес-моделі компанії*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріали цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- зміст концепції життєвого циклу компанії;
- особливості моделі організаційного розвитку Л.Грейнера;
- специфіку моделі життєвого циклу І.Адзіеса;
- розвиток підприємства за моделлю хаотичної поведінки бізнес-системи у господарському середовищі за Міллером;
- основні обрії зростання компанії за концепцією життєвого циклу McKinsey;
- особливості управління підприємством на різних етапах руху капіталу (припливу, стабільності капіталоруху, відпливу капіталу);
- методичу визначення коефіцієнта потужності бізнес-моделі;
- процес трансформації бізнес-моделі компанії,

---

### **а також УМІТИ:**

- будувати криву життєвого циклу підприємства;
- визначати стадію життєвого циклу будь-якого підприємства за основними ознаками;
- діагностувати кризи в розвитку підприємства і прогнозувати ряд стандартних заходів для їх подолання;
- визначати стабільний і нестабільний період життєвого циклу (обрій за McKinsey);
- прогнозувати рівень ефективності бізнес-моделі залежно від етапу руху капіталу;
- визначати коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі компанії та ідентифікувати за ним стадію її життєвого циклу;
- визначати етап життєвого циклу за співвідношеннями операційного, інвестиційного та фінансового потоків.

*Коли йдеться вже про стратегію,  
менше думайте і більше дійте*

*Джек Велш*

## 10.1. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ З ФУНКЦІОНУЮЧОЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ

Концепція життєвого циклу вперше була обґрунтована Теодором Левіттом у 1965 році і використовувалась для описання проміжку часу від задуму продукту до його зняття з виробництва та припинення продажу. Сьогодні концепцію життєвого циклу використовують для обґрунтування етапів розвитку не лише товарів, а й технологій, підприємств і їх бізнес-моделей. Дослідження теоретичних положень життєвого циклу бізнес-моделі компанії має важливе значення для пошуку нових форм організаційного розвитку в контексті фінансових і стратегічних змін, що відбуваються на різних етапах розвитку бізнесу.

У науковій економічній літературі теорія життєвого циклу є самостійною сферою досліджень. У більшості праць автори намагаються обґрунтувати власні моделі організаційного розвитку компанії, визначити характеристики їх окремих стадій і встановити взаємозв'язок із економічними, технологічними, соціальними та іншими процесами, а також описати особливості життєвого циклу підприємств певних галузей.

Так, однією із фундаментальних є модель, запропонована німецьким ученим Л. Грейнером у 1972 році, в основі якої лежить теза про те, що стратегічне управління визначає напрям розвитку компанії, але періодично призводить до організаційних криз (рис. 10.1) [2].

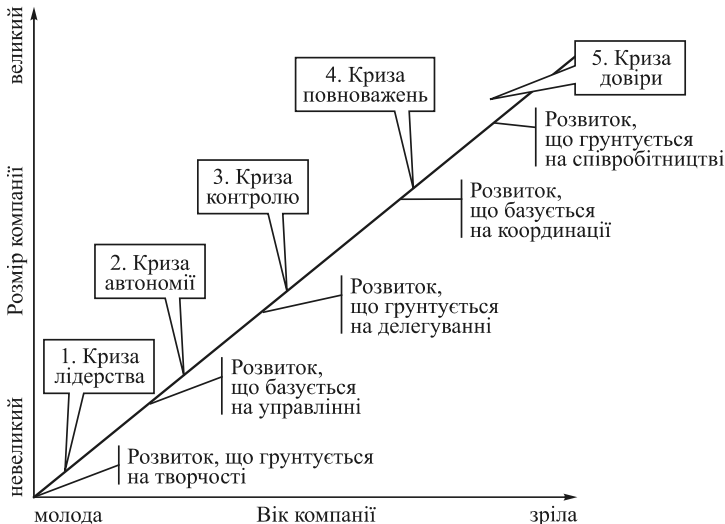


Рис. 10.1. Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером



Шлях компанії від однієї стадії свого розвитку до наступної полягає в подоланні кризи відповідного перехідного періоду. Тільки долаючи кризу перехідного періоду компанія може успішно рухатись до наступної стадії зрілості. Л. Грейнер виділяє такі етапи та кризи розвитку підприємств.

*Стадія розвитку, що базується на творчості.* Це стадія від моменту зародження компанії до її першої організаційної кризи — *кризи лідерства*. Підприємство створюється в результаті креативних бізнес-ідей власників і розвивається завдяки реалізації творчого потенціалу його менеджерів. Основна увага в цей період зосереджується на розробленні продукту та його маркетингу. Організаційна структура компанії при цьому найчастіше залишається неформалізованою. Однак, у міру зростання масштабів діяльності компанії її засновникам потрібно контролювати й спрямовувати її розвиток у чітко визначених напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони на цей момент не володіють.

*Стадія розвитку, що ґрунтується на управлінні.* Коли криза лідерства успішно переборена, наступає період організаційного зростання, основою якого, передовсім, є чітко спланована робота й професійний менеджмент. Але згодом наступає момент, коли бюрократична структура управління й концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість менеджерів середнього рівня. Сама система управління в компанії стає джерелом суперечності, суть якого полягає в неоднаковому розумінні необхідної й достатньої свободи різних рівнів управління. Це — *криза автономії*.

*Стадія розвитку, що базується на делегуванні.* Подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою й децентралізацією функцій, а також делегуванням повноважень із прийняття певних рішень із верхніх рівнів на більш нижчі. Це певною мірою збільшує потенціал розвитку компанії, але, зрештою, стає причиною нової кризи — *кризи контролю*, коли менеджери вищої ланки починають усвідомлювати, що втрачають контроль над компанією в цілому.

*Стадія розвитку, що ґрунтується на координації.* Успішне подолання кризи контролю пов'язане зі змінами в системі координації діяльності підрозділів. У цей період у структурі компанії виділяються стратегічні підрозділи, що мають високий ступінь оперативної самостійності, але жорстко контролюються із центру щодо використання стратегічних ресурсів компанії: фінансових, технологічних, інтелектуальних, ринкових тощо. Це дає новий

імпульс до розвитку, але поступово призводить до виникнення різновекторних цілей і дій між головним офісом і функціональними підрозділами компанії, які, зрештою, стають причиною *кризи повноважень*.

*Стадія розвитку, що базується на співробітництві.* Об'єднання команди підприємства на етапі подолання кризи повноважень може відбутися завдяки спільності інтересів і цінностей, а не формалізації організаційної структури. Співробітництво в моделі Л. Грейнера передбачає використання матричних організаційних структур і має на меті формування організаційної гнучкості компанії.

Створення в компанії команди однодумців дає їй новий імпульс для розвитку. Ця стадія не є останньою, а лише вказує на логічну завершеність певного циклу розвитку компанії. Л. Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися *кризою психологічної втоми або довіри*, коли стає некомфортно працювати в єдиній команді. Після подолання цієї кризи може наступити шоста стадія розвитку підприємства, базована на дуальній структурі:

— «звичній» структурі для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій;

— «рефлексивній» структурі для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності й особистого духовного збагачення.

Найбільший вплив на формування моделі життєвого циклу Л. Грейнера здійснюють такі фактори:

- ◆ тривалість періоду функціонування компанії;
- ◆ масштаби бізнесу;
- ◆ основні етапи еволюційного розвитку галузі;
- ◆ ключові етапи революційних змін у галузі;
- ◆ темпи зростання галузі.

До об'єктивних недоліків теорії організаційного розвитку Л. Грейнера слід віднести те, що всі зміни в компанії автор розглядає як запрограмовані. Тому ця модель є прийнятною для дослідження організаційного розвитку моделі бізнесу компанії у статичних ринкових умовах, які мали місце в 70-х роках. У сучасному непередбачуваному ринковому середовищі подолати кризову точку, вказану в моделі Л. Грейнера лише за допомогою розроблених автором рекомендацій, неможливо.

Визначені на осях координат змінні «розмір» і «вік» компанії не мають чітких кількісних характеристик (обсяг доходу, чисельність персоналу, кількість років чи місяців). Крім цього, в моделі нема ресурсного обґрунтування шляхів подолання кризи на кож-

ному етапі, а також немає їх чіткої часової інтерпретації, тобто нівелюється стратегічний аспект управління бізнесом.

Другою класичною моделлю розвитку життєвого циклу компанії є розробка І. Адізеса, який припустив, що розвиток підприємства, як і будь-якої біологічної, фізичної чи соціальної системи, відбувається циклічно. На основі цього автор виділив 10 послідовних етапів у процесі функціонування компанії: виношування, вік немовляти, дитинство («давай-давай»), юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократія, пізня бюрократія, смерть (рис. 10.2).

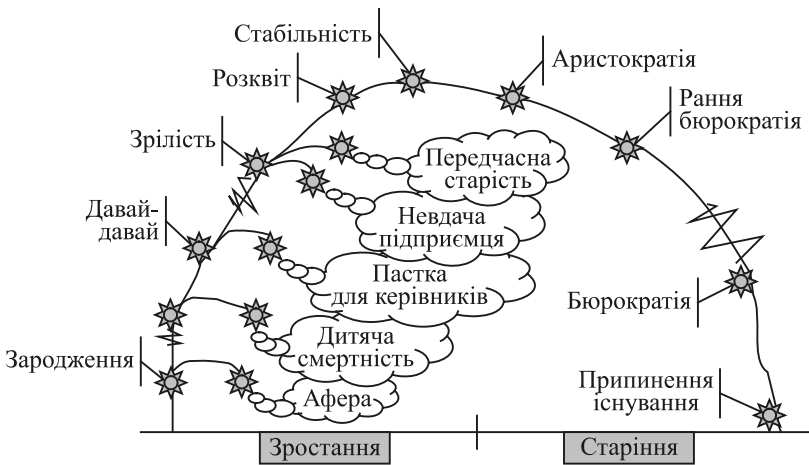


Рис. 10.2. Модель життєвого циклу підприємства за І. Адізесом [1]

Модель І. Адізеса описує зміну внутрішнього стану компанії, що дозволяє менеджерам вчасно виявляти «вузькі місця» і розробляти заходи для їх усунення. Однак, суттєвим її недоліком є відсутність фінансової інтерпретації етапів життєвого циклу компанії, що ускладнює вартісне оцінювання результативності її діяльності на конкретному етапі функціонування.

Автором ще однієї інтерпретації життєвого циклу підприємства, в основі якої є ідея про непрогнозованість зовнішнього середовища, є американський дослідник Міллер. Основна теза автора — підприємству немає сенсу прогнозувати напрями й тенденції зміни ринкового середовища, оскільки вони є хаотичними (рис. 10.3).

Отже, відсутність достовірної інформації про зовнішні умови розвитку робить неможливим виявлення ймовірних ризиків і загроз. У таких умовах компанії, як правило, зосереджують страте-

гічне управління бізнесом на своїх сильних сторонах і виняткових можливостях. Цю ситуацію Міллер назвав «парадоксом Ікара». За древньогрецькою міфологією Ікар створив крила із пір'я та жиру і, захоплений своєю здатністю літати, злетів так високо і близько до сонця, що крила згоріли, а сам Ікар впав в Егейське море. Отже, причиною кризового стану підприємства є надмірна впевненість менеджерів у його можливостях і сильних сторонах без урахування слабких сторін і загроз.

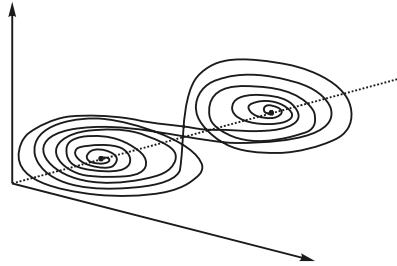


Рис. 10.3. Модель хаотичної поведінки бізнес-систем у господарському середовищі за Міллером

Із часом орієнтація на фактори, що стали основою успіху в минулому, зумовлює поглиблення процесів спеціалізації, що є причиною появи догматичних корпоративних правил і процедур, а також відсутності стратегічного мислення у власників і менеджерів компанії. Науковець виявив чотири траєкторії стратегічного розвитку, що заводять компанії в подібну ситуацію (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

**ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ «ПАРАДОКСА ІКАРА» (ЗА МІЛЛЕРОМ)**

Початкова характеристика компанії	Характеристика змісту траєкторії стратегічного розвитку	Кінцева характеристика компанії
«Конструктори»	Компанії, в яких основні конкурентні переваги будуються на їх виняткових інженерно-конструкторських досягненнях (наприклад, Digital, Caterpillar, Texas Instruments), розвиваючи стратегії поліпшення якості й економії на витратах, самі непомітно для себе рано або пізно починають ігнорувати думку своїх клієнтів стосовно продукції, що вони випускають	«Лудильники»

Початкова характеристика компанії	Характеристика змісту траєкторії стратегічного розвитку	Кінцева характеристика компанії
«Будівельники»	Швидко зростаючі компанії, керовані із самого початку обдарованими лідерами, з добре організованим персоналом, розвиваючи стратегію експансії рано чи пізно виявляються сильно залученими в такі види бізнесу, про які вони мають дуже слабкі знання. Це призводить до розтрачання їхніх внутрішніх ресурсів. Приклади: ІТТ, Litton Industries, Gulf and Western, Dome Petroleum	«Забудовники»
«Піонери»	Компанії, що мають у своєму складі чудові науково-дослідні підрозділи, що дозволяють їм домагатися створення видатних продуктів. Розвиваючи тільки цю сильну сторону, вони рано чи пізно виявляються заручниками футуристичних проєктів своїх провідних конструкторів і винахідників. Приклади: Wang, Rolls Royce, Polaroid	«Пустельники»
«Комівояжери»	Компанії з розвиненими маркетинговими здібностями, широкими ринками збуту й відомими торговими марками. Зосереджуючи увагу винятково на розвитку цих якостей вони, втрачають мету свого існування, через що страждає дизайн і якість їхньої продукції, а все їх функціонування зосереджується навколо обслуговування замовлень. Приклади: Procter and Gamble, General Motors, IBM	«Ті, що дрейфують»

Розглянуті моделі життєвого циклу компанії призначені для ідентифікації теперішнього етапу її розвитку, на основі чого менеджери повинні прийняти відповідні управлінські рішення щодо розв'язання характерних для цього етапу організаційних проблем. Ефект від реалізації таких заходів має, в основному, короткостроковий характер. Хоча у зміст наведених вище підходів авторами і закладався стратегічний аспект, однак, під ним розумівся лише часовий горизонт організаційного розвитку, що на сьогодні

є недостатнім і суттєво обмежує контекст сучасного стратегічного менеджменту.

Однією із перших спроб втілити стратегічний вимір у модель життєвого циклу став підхід консалтингової компанії *McKinsey*, консультанти якої дійшли висновку, що більшість менеджерів концентрують увагу на розв'язанні поточних проблем господарської діяльності, тоді як перспективам розвитку бізнесу не приділяється достатня увага [5]. Натомість, в умовах жорсткої конкурентної боротьби необхідно одночасно вирішувати завдання існуючої компанії, розвивати бізнес, що тільки зароджується, а також визначати цілі і завдання створення майбутніх бізнес-опційів.

Отже, в основу розробленої концепції *McKinsey* покладено ідею стійкого зростання компанії впродовж різних етапів її життєвого циклу, який запропоновано розглядати в контексті трьох рівнів (обрій): оперативного, тактичного та стратегічного (рис. 10.4). Основним чинником (драйвером) зростання компанії, тобто її переходу від одного рівня до іншого, є здатність до інвестування в нові, інноваційні бізнес-напрями. Це і є стратегічний вимір життєвого циклу компанії.

Для кожного з етапів зростання характерні три класичні стадії — «зародження», «становлення» та «зрілість». Крім цього, суттєвою перевагою запропонованого каскадного підходу до формалізації життєвого циклу компанії *McKinsey* є спроба імплементувати його у фінансовий вимір. Загальну характеристику стратегічного та фінансового вимірів життєвого циклу *McKinsey* подано в табл. 10.2.

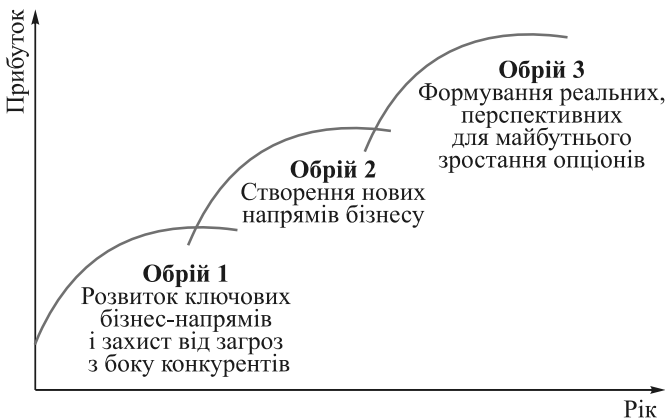
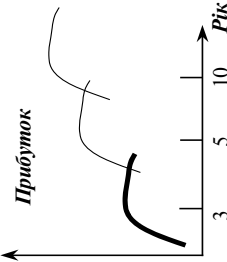
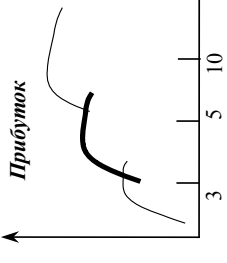
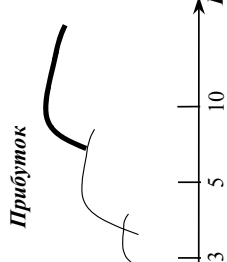


Рис. 10.4. Основні обрії зростання компанії згідно з концепцією *McKinsey*

Таблиця 10.2  
ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ФІНАНСОВОГО ВИМІРІВ У ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛІ *McKinsey*

Обрій 1	Обрій 2	Обрій 3
<p><b>Стратегічний вимір моделі організаційного розвитку <i>McKinsey</i></b></p> <p>Розвиток ключових бізнес-напрямів та їх захист від загроз зі сторони конкурентів</p>	<p>Створення нових напрямів бізнесу</p>	<p>Формування перспективних бізнес-опцій, як трампліну для майбутнього зростання</p>
<p><b>Фінансовий вимір етапів життєвого циклу <i>McKinsey</i></b></p> <p>Крива обрїо 1 описує нинішній бізнес компанії, що є генератором грошових потоків. Цей бізнес може мати певний потенціал розвитку, але крива прибутку тяже до стаду. Існуючий бізнес забезпечує ресурси і компетенції для розвитку компанії в майбутньому</p> 	<p>Крива обрїо 2 описує нові перспективні види чи напрями розвитку бізнесу, які мають потенціал генерування грошових потоків у середньостроковій перспективі. Це, наприклад, швидкозростаючі венчурні напрями, для яких характерним є прискорене зростання оборотів та значні обсяги інвестицій</p> 	<p>Крива обрїо 3 описує бізнес, що зароджується, який розглядається як реальний опціон перспективних напрямів розвитку. При цьому види бізнесу, які плануються для реалізації на цьому етапі розвитку, можуть бути успішними та прибутковими лише в довгостроковій перспективі</p> 
<p><b>Завдання управління на кожному з етапів життєвого циклу <i>McKinsey</i></b></p>		
<p>Зміцнення позицій у конкурентній боротьбі та повне розкриття внутрішнього бізнес-потенціалу існуючої бізнес-моделі</p>	<p>Створення механізмів розвитку бізнес-моделі у нових сферах</p>	<p>Виявлення та підготовка реальних бізнес-опцій для трансформації існуючої моделі бізнесу</p>

Запропонована модель *McKinsey* описує «ідеальну» траєкторію розвитку компанії. Однак, на практиці більшість підприємств зіштовхується із проблемами забезпечення стійкого зростання на окремих етапах. Консультантами *McKinsey* сформовано шість «нестабільних» моделей і визначено їх основні характеристики. Завдання забезпечення стійкого розвитку компанії полягає у встановленні балансу між існуючими та перспективними сферами бізнесу, тобто у формуванні необхідної кількості їх нових видів у межах кожного обрію (рис. 10.5).

Таким чином, у запропонованій моделі життєвого циклу *McKinsey* враховано два аспекти розвитку компанії:

— стратегічний, що проявляється в проекції розвитку компанії чи її окремих видів бізнесу у трьох часових періодах — обріях;

— фінансовий, що проявляється у визначенні перспективності майбутніх видів бізнесу з погляду їх здатності генерувати грошові потоки, а також потреби в інвестиціях для їх розвитку.







Шість нестабільних типів життєвих циклів компаній		Стабільний обрій ✓	Нестабільний обрій ✗
<b>Стан облоги</b> 	Ключові бізнес-напрями зіштовхуються з важкими проблемами, існує імовірність їх занепаду. Новий бізнес не формується та довгострокових перспектив нема	<b>Зосередженість на створенні майбутнього</b> 	Інтенсивний розвиток нового бізнесу за неможливості забезпечувати його фінансування, основний бізнес знаходиться на грані банкрутства та повинен бути проданий або ліквідований
<b>Втрата можливості зростання</b> 	Надмірна зосередженість на майбутньому зростанні спричинює загрозу ефективному функціонуванню та розвитку основного бізнесу	<b>Генерування ідей при відсутності нового бізнесу</b> 	Велика кількість реальних опціонів не знаходять свого продовження та втілення у створенні нових бізнес-напрямів
<b>Бізнес видихається</b> 	Надмірне фокусування на основному бізнесі за відсутності нового бізнесу й нових ідей	<b>Нездатність виростити «насліддя»</b> 	Розвиток нового бізнесу відбувається за відсутності ідей, які б забезпечили зростання в довгостроковій перспективі

Рис. 10.5. Типи нестабільних життєвих циклів підприємств за *McKinsey*



Для визначення стану рівноваги консультанти *McKinsey* пропонують враховувати такі фактори:

- ◆ темпи розвитку галузі — залежно від темпу розвитку галузі досягнення рівноваги може вимагати інвестування в більшу кількість бізнес-напрямів у межах обривів 2 і 3 (наприклад, для високотехнологічних галузей) або в меншу кількість, але надійніших напрямів (наприклад, у традиційних сировинних галузях);

- ◆ рівень невизначеності зумовлює потребу постійного оновлення бізнес-портфеля компанії для забезпечення її стратегічної гнучкості у разі зміни зовнішніх чи внутрішніх умов;

- ◆ управлінські та фінансові можливості компанії — чим більші ці можливості, тим більшу кількість перспективних бізнес-напрямів повинна мати компанія у своєму портфелі;

- ◆ очікування акціонерів (власників) — чим вищий рівень ризику готові сприйняти інвестори та власники, тим більшу кількість перспективних бізнес-напрямів буде включено в її портфель.

Крім цього, основою перспективного зростання компанії є: досягнення високого рівня операційної ефективності господарської діяльності; продаж непрофільних активів; приріст ринкової вартості бізнесу в минулому, що формує довіру інвесторів у майбутньому; формування міцної корпоративної команди менеджерів; усунення організаційних бар'єрів; ідентифікація стратегічних точок трансформації кривої життєвого циклу.

Концепція життєвого циклу *McKinsey* на основі стійкого зростання бізнесу підкріплена суттєвим стратегічним інструментарієм, що отримав практичну апробацію у процесі дослідження організаційного розвитку відомих світових виробників із різних галузей (*Johnson & Johnson, Gillette, SAP*), що підтверджує її цінність і універсальність.

## **10.2. ОСОБЛИВОСТІ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

---

Досить змістовне обґрунтування етапів життєвого циклу в контексті формування бізнес-моделі компанії запропонував А. Сливоцький [8]. При цьому автор спирається на таку особливість сучасної доби: сама по собі технологія вже не є головною рушійною силою розвитку компанії, оскільки може приносити й утримувати капітал доти, доки залишається рідкісною. Але в сьогоднішніх умо-

вах життєві цикли наукомістких продуктів обмежені появою нових або імітацією існуючих у цій галузі розробок. Інтенсивний рух капіталу у глобальному масштабі та загальне поширення інформації не сприяють тому, щоб інновації залишались рідкісними та невідтворюваними тривалий час. У зв'язку з цим, перед підприємством стоїть завдання своєчасної трансформації існуючої бізнес-моделі. Дослідник обґрунтував процес міграції (руху) капіталу та проходження бізнес-моделей через певні фази життєвого циклу.

Бізнес-модель може знаходитися в одній із трьох стадій: у фазі припливу, стабільності або відпливу капіталу. Ці стадії характеризують здатність існуючої моделі бізнесу підприємства генерувати капітал інвесторів.

Тому основними завданнями менеджерів компанії є такі:

— сформулювати бізнес-модель, яка б відповідала пріоритетам споживачів;

— розпізнати межі стадій капіталоруху та знайти певну протидію у разі зниження ефективності та ринкової вартості бізнес-моделі.

На основі дослідження процесу капіталоруху можна визначити стадії життєвого циклу бізнес-моделі як окремої компанії, так і галузі в цілому. Ідентифікація конкретного етапу життєвого циклу є основою для вибору альтернативних варіантів, напрямів та інструментів трансформації існуючої бізнес-моделі для підвищення рівня її ефективності та величини ринкової вартості.

Отже, життєвий цикл бізнес-моделі компанії залежно від стадії руху капіталу, поділяють на три етапи (рис. 10.6):

- етап припливу капіталу;
- етап стабільності капіталоруху;
- етап відпливу капіталу.

*На етапі припливу капіталу* компанія є реципієнтом інвестицій, тобто починає поглинати капітал з інших секторів своєї галузі економіки, від менш успішних бізнес-моделей. Це пов'язано з тим, що її бізнес-модель найкраще задовольняє потреби споживачів, а тому оцінюється потенційними інвесторами як пріоритетний об'єкт для інвестування вільного капіталу.

#### ***Ознаки першого етапу:***

- ◆ компанія наближається до лідерів ринку, а її діяльність характеризується щорічним приростом обсягів продаж і чистого прибутку;
- ◆ компанія приваблює нових талановитих працівників;
- ◆ у стосунках менеджерів і власників зростає довіра та відчуття перемоги.

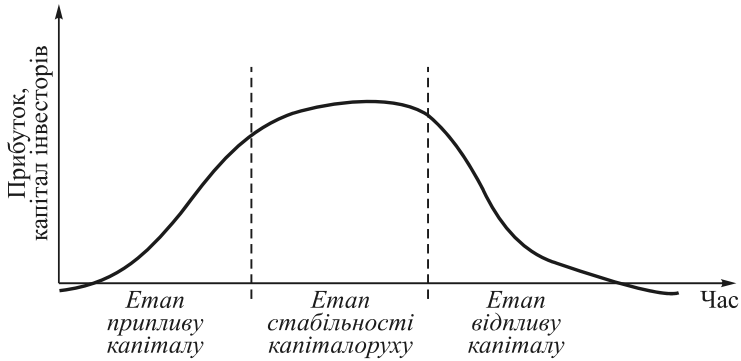


Рис. 10.6. Етапи життєвого циклу бізнес-моделі компанії за стадіями руху капіталу

У цей час управлінський персонал має відшукати відповіді на такі запитання:

- як довго та в якому обсязі триватиме приплив капіталу?
- що потрібно зробити для прискорення цього процесу?
- яких заходів необхідно вжити для збільшення обсягів інвестованого капіталу?
- які стратегії використовують конкуренти?
- що буде характеризувати закінчення цього етапу?

На етапі переходу від першого до другого етапу визначити ознаки зміни руху капіталу дуже важливо, бо цей процес відбувається майже непомітно. Основними ознаками цього процесу є:

- рівень зростання доходу стабілізується;
- рівень цін і обсяги прибутку починають знижуватись;
- загострюється конкуренція;
- знижується залучення нових клієнтів;
- зменшується кількість перспективних вакансій у компанії;
- зменшується заінтересованість нових інвесторів;
- ускладнюється боротьба за лояльність споживачів.

Прояви цих чинників зумовлюють настання критичного моменту в життєвому циклі бізнес-моделі компанії. Управлінські рішення, які приймаються у цей момент, мають великий вплив на прибутковість і тривалість етапу стабілізації.

В цей час управлінці відшуковують відповіді на такі запитання:

- як затриматись на першому етапі?
- як стабілізувати прибутковість?
- які клієнти забезпечать ефективне функціонування моделі?
- які клієнти будуть першими покидати компанію?

На етапі стабільності капіталоруху перебувають бізнес-моделі, які відповідають вимогам споживачів і загальному рівню конкурентоспроможності. Але потрібно пам'ятати, що на цьому етапі починає зростати кількість конкурентів, які готові перехопити бізнес-ініціативу та здатні зумовити зміну напрямів руху капіталу в галузі. Другий етап є найскладнішим для прийняття управлінських рішень, оскільки компанія фокусує свою увагу на діяльності, яка в минулому привела до успіху. Цей феномен А.Сливоцький назвав «інституційною пам'яттю».

Перебуваючи на етапі стабільності руху капіталу, компанія змушена конкурувати із новими бізнес-моделями компаній, що починають з'являтися на ринку. Тривалість цього етапу може змінюватись залежно від змін пріоритетів споживачів і появи ефективніших бізнес-моделей, що стануть привабливими для інвесторів. Протягом всього етапу стабільності капітал залишається в компанії чи галузі і працює на збільшення її ринкової вартості.

Для забезпечення ефективного управління на цьому етапі менеджери повинні дати відповіді на такі запитання:

- ◆ які дії зможуть підвищити прибутковість існуючої бізнес-моделі?
- ◆ які зміни необхідні для бюджету компанії?
- ◆ як захистити інвестиції?
- ◆ що може зруйнувати бізнес?
- ◆ що змінюється у поведінці споживачів?
- ◆ якими повинні бути перші антикризові дії?

На етапі переходу від другого до третього етапу компанії заважає інституційна пам'ять, щоб вчасно розпізнати зміни та прийняти необхідні управлінські рішення. Першими проявами зниження ефективності існуючої бізнес-моделі є зростання витрат на управління при зниженні темпів зростання доходу та прибутку компанії.

*Етап відпливу капіталу* характеризується тим, що капітал починає переміщуватись від компаній із традиційною діяльністю до бізнес-моделей тих компаній, що найкраще відповідають новим пріоритетам споживачів та є інноваційними за своїм характером. Неefективні традиційні бізнес-моделі на цьому етапі втрачають власний прибуток і капітал інвесторів.

На початковій стадії цього етапу, відплив капіталу є досить повільним. Швидкість зростає в міру дальшого зниження ефективності та прибутковості бізнес-моделі. Індикаторами цього можуть слугувати зниження котирувань акцій компанії на фондовому ринку, зниження показника EVA в динаміці.

Для прийняття правильних рішень необхідні відповіді на такі запитання:

- ◆ наскільки високий рівень загрози?
- ◆ наскільки можливо захистити капітал?
- ◆ які інвестування можливо зробити в нові бізнес-моделі?
- ◆ як утримати капітал інвесторів?

*Таблиця 10.3*

**ПРИКЛАДИ ЕТАПІВ РУХУ КАПІТАЛУ  
МІЖ ГАЛУЗЯМИ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Етап руху капіталу	Сфера бізнесу
Приплив капіталу	шоу-бізнес; галузь розваг; комп'ютерна галузь
Стабільність	хімічна галузь, металургійна галузь
Відплив капіталу	авіалінії

На практиці етапи життєвого циклу бізнес-моделей не завжди послідовно змінюються. Несподіваний вплив зовнішніх факторів може призвести до стрибкоподібної тенденції. До таких факторів належать:

- поява інновацій;
- нові правила на ринку;
- обмеження на торгівлю;
- гіперінфляція;
- війна.

З метою ефективного управління кожен етап життєвого циклу бізнес-моделі потребує зміни завдань менеджменту. В цілому завданнями менеджменту в процесі формування та функціонування бізнес-моделей є такі:

- 1) формування бізнес-моделі, що зможе генерувати прибуток і примножувати капітал;
- 2) максимізація тривалості діяльності бізнес-моделі протягом першого етапу її життєвого циклу;
- 3) регулювання переходу бізнес-моделі до другого етапу, збереження інтенсивності інвестування в інноваційні продукти;
- 4) оптимізація рентабельності та надійності на етапі стабільності капіталоруху;
- 5) обґрунтування вимог до нової (трансформованої) бізнес-моделі з метою продовження етапу стабільності та зниження ризику відпливу капіталу до бізнес-моделей компаній-конкурентів;

б) утримання і приріст капіталу та прибутку в новій, трансформованій бізнес-моделі.

Перебування бізнес-моделі компанії на певному етапі життєвого циклу характеризує її здатність отримувати прибуток. Період проходження етапів руху капіталу оцінюється від трьох до десяти років. Проте, підвищення динамізму в розвитку господарського середовища скорочує цей термін. Отже, потреба в трансформації бізнес-моделі залежить від етапу руху капіталу.

Оцінюючи економічну ефективність бізнес-моделі на тому чи іншому етапі руху капіталу доведено, що в міру проходження бізнес-моделі через ці етапи, її здатність до генерування прибутку та залучення капіталу поступово зростає, а згодом падає.

На рис. 10.7 зображено три етапи руху капіталу та рівень економічної ефективності бізнес-моделі на кожному із них. Табл. 10.4 містить характеристики кожного етапу руху капіталу.



Рис. 10.7. Етапи руху капіталу

Постійний рух капіталу зумовлює повний контроль управлінців за станом бізнес-моделі. Завжди необхідно пам'ятати про те, що бізнес-модель не завжди буде відповідати пріоритетам споживачів. Тому так важливо порівнювати поточну бізнес-модель з моделями конкурентів, до яких може мігрувати капітал з вашої

бізнес-моделі. Максимальний контроль за ситуацією дозволить бачити своїх конкурентів і вчасно розпізнавати переходи до інших фаз, що може зменшити здатність бізнес-моделі створювати та утримувати капітал.

Таблиця 10.4

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ РУХУ КАПІТАЛУ**

Приплив капіталу	Стабільність руху капіталу	Відплив капіталу
високі темпи припливу капіталу з різних секторів	великий обсяг реалізації продукції	скорочення обсягу продажу продукції та частки ринку
високий рівень задоволення потреб споживачів	початок зміни пріоритетів споживачів	зниження рівня задоволення потреб споживачів
бізнес-модель базується на потребах споживачів	адекватність бізнес-моделі пріоритетам споживачів	бізнес-модель не відповідає пріоритетам споживачів
високі темпи приросту ринкової вартості та прибутку	уповільнення темпів приросту ринкової вартості, прибутку та припливу капіталу	зменшення ринкової вартості, прибутку, суми активів та потоку готівки
високий рівень конкурентоспроможності бізнес-моделі	загальний рівень конкурентоспроможності бізнес-моделі, кількість конкурентів збільшується	бізнес-модель втрачає конкурентоспроможність; стає складніше залучати капітал; витрати збільшуються через необхідність утримання великої інфраструктури; ключові фахівці переходять до конкурентів

Визначення етапу життєвого циклу бізнес-моделі компанії за стадіями руху капіталу є першою спробою дати їм оцінку у площині фінансових параметрів.

Так, А. Сливоцький запропонував розрахунок коефіцієнта економічної потужності ( $k_{e.п}^{6M}$ ) бізнес-моделі компанії, на основі якого рекомендується ідентифікувати стадію її життєвого циклу:

$$k_{e.п}^{6M} = \text{Ринкова вартість компанії} / \text{Річний дохід компанії} \quad (10.1)$$

У таблиці 10.5 подано критерії визначення фази міграції капіталу залежно від значення коефіцієнта економічної потужності бізнес-моделі компанії.

**ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОТУЖНОСТІ  
БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

Етап життєвого циклу бізнес-моделі	Коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі компанії
Приплив капіталу	$\kappa_{e,п}^{бм} \geq 2$
Стабільність капіталоруху	$2 > \kappa_{e,п}^{бм} \geq 0,8$
Відплив капіталу	$\kappa_{e,п}^{бм} < 0,8$

Методика розрахунку коефіцієнта економічної потужності для визначення етапу життєвого циклу бізнес-моделі має певні обмеження для її застосування у практиці вітчизняних компаній. Причинами цього є:

— граничні значення для ідентифікації етапів життєвого циклу розраховувались за емпіричними даними розвитку, в основному, транснаціональних компаній;

— низький рівень розвитку вітчизняного фінансового ринку ускладнює можливість визначення ринкової вартості вітчизняних підприємств;

— розрахунок річного доходу (обсягу реалізації продукції) підприємства по-різному трактується в бухгалтерській, податковій та управлінській звітності підприємства.

На практиці складність використання цього підходу полягатиме також у тому, що компанія, як правило, вже функціонує тривалий час і, можливо, має у своєму складі бізнес-одиниці чи напрями, які знаходяться на різних стадіях руху капіталу. Розв'язанням цієї проблеми зайнялись російські дослідники, які є представниками фінансового підходу до обґрунтування концепції життєвого циклу підприємства [7]. Основною тезою цього підходу є твердження, що на кожній стадії життєвого циклу компанії менеджери повинні контролювати параметри, які впливають на процес зростання фінансової потужності бізнес-моделі та формування позитивного тренду зміни вартості компанії для власників.

У контексті сучасного фінансового менеджменту розвиток конкретної компанії пропонується розглядати в системі ключових фінансових координат, які дають не тільки кількісну, а й якісну характеристику капіталу компанії:

- ліквідність капіталу для власників;
- інвестиційний ризик;
- достовірна вартість компанії.



Аналіз у цьому напрямі дозволяє розв'язати проблему зміни якості капіталу компанії на різних етапах життєвого циклу. Так, із позицій руху за кривою життєвого циклу оцінювання якості капіталу за критерієм ліквідності для власників передбачає аналіз потоку вільних грошових коштів (*free cash flow to equity, FCFE*), які залишаються у розпорядженні власників компанії після здійснення необхідних інвестицій і виплат кредиторам [4].

Забезпечення необхідної ліквідності капіталу для власників пов'язане із ключовою фінансовою характеристикою бізнес-моделі компанії, а саме її здатністю генерувати грошові потоки як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому у процесі дослідження етапів її життєвого циклу у фінансовій площині необхідно враховувати особливості зміни різних видів грошових потоків.

Так, незалежно від виду господарської діяльності, будь-яке підприємство може отримувати три основні види грошових потоків (табл. 9.6):

- ◆ грошовий потік від операційної діяльності (*cash flow from operating activities*), що формується в результаті основної діяльності підприємства та є внутрішнім джерелом її стійкості і розвитку;

- ◆ грошовий потік від інвестиційної діяльності (*cash flow from investing activities*), що формується в результаті операцій із довгостроковими активами підприємства;

- ◆ грошовий потік від фінансової діяльності (*cash flow from financing activities*) — формується від фінансово-кредитних операцій.

Таблиця 10.6

**ВИДИ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

<b>Грошовий потік від операційної діяльності</b>	<b>Грошовий потік від інвестиційної діяльності</b>	<b>Грошовий потік від фінансової діяльності</b>
Чистий прибуток ( <i>додається</i> )	Надходження від продажу довгострокових активів ( <i>додається</i> )	Надходження позикового капіталу (кредити, облігації) ( <i>додається</i> )
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів ( <i>додається</i> )	Інвестиції у формування (створення, придбання) довгострокових активів ( <i>віднімається</i> )	Виплата основної суми за позиковим капіталом (кредити, облігації) ( <i>віднімається</i> )

Грошовий потік від операційної діяльності	Грошовий потік від інвестиційної діяльності	Грошовий потік від фінансової діяльності
Зміна залишків запасів і дебіторської заборгованості ( <i>приріст віднімається, зменшення додається</i> )	Надходження від продажу прав на участь у капіталі ( <i>додається</i> )	Надходження від власників (емісія акцій) ( <i>додається</i> )
Зміна залишків короткострокових зобов'язань ( <i>приріст додається, зменшення віднімається</i> )	Витрати на придбання участі в капіталі ( <i>віднімається</i> )	Виплата дивідендів власникам (акціонерам) ( <i>віднімається</i> )

Зазвичай на різних етапах життєвого циклу співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового грошових потоків є неоднаковим (рис. 10.8). Від цього залежить, яка величина чистого грошового потоку залишиться в розпорядженні власників (інвесторів) на відповідному етапі життєвого циклу бізнес-моделі компанії. При цьому наявність розривів у потоках і відпливах грошових коштів вказує на ймовірні точки фінансових криз на певному етапі життєвого циклу компанії.

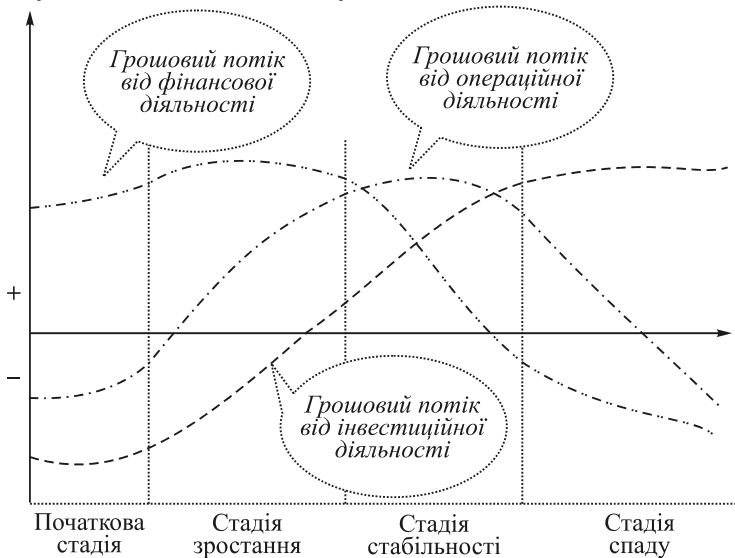


Рис. 10.8. Співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового грошових потоків на різних стадіях життєвого циклу бізнес-моделі

Аналізуючи «достатність» чистого потоку грошових коштів для фінансування бізнес-моделі компанії, необхідно враховувати існування різних поглядів стосовно якісного оцінювання цього критерію. На жаль, у більшості вітчизняних компаній практикується застосування традиційного (бухгалтерського) підходу до аналізу поведінки цього фінансового показника. Такий підхід не дозволяє отримати об'єктивну оцінку динаміки цього показника, оскільки в ньому не враховується фактор інвестиційних очікувань власників бізнесу. Можна припустити, що вартість бізнесу визначається його здатністю в довгостроковій перспективі генерувати такий потік вільних грошових коштів, який був би в змозі забезпечувати поточні потреби операційної діяльності компанії після вилучення сум сподіваних дивідендних і процентних виплат (плата за капітал, інвестований у цей бізнес). Як правило, величина дивідендів до виплати визначається з урахуванням необхідної ставки прибутковості на власний капітал для власників (*cost of equity, EK*), а витрати на залучення позикового фінансування (*cost of debt, DK*) залежать від необхідного кредиторам рівня прибутковості і поточної кон'юнктури ринку капіталу. Таким чином, для аналізу та якісного оцінювання потоку вільних грошових коштів доцільнішим є варіант застосування фінансового, а не бухгалтерського підходу до розв'язання цієї проблеми. Основна відмінність цих підходів полягає в тому, що фінансовий підхід, на відміну від «бухгалтерського», дозволяє оцінювати альтернативні варіанти вкладення капіталу з урахуванням необхідної прибутковості за відповідного і прийняттого рівня інвестиційного ризику [4].

### **10.3. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

---

Потреба у трансформації, з метою захисту створеного чи залученого бізнес-моделлю капіталу та підвищення її конкурентоспроможності, має особливу актуальність як для лідерів ринку, так і для компаній-новачків. Компанії-лідери, що мають великі ринкові частки, як правило, проявляють консервативний характер в управлінні своєю бізнес-моделлю, що є основною загрозою перехоплення капіталу хоч і меншими, але більш динамічними, гнучкими та креативними у питаннях стратегічного управління підприємствами.

На рисунку 10.9 зображено процес трансформації бізнес-моделі компанії, що характеризується способом реакції на зміну зовнішніх умов і напрямками використання внутрішнього бізнес-потенціалу для залучення капіталу.

Трансформація бізнес-моделі компанії — це зміна її основних елементів, зумовлена можливістю перерозподілу капіталу серед конкурентів у галузі. Процес трансформації характеризується зміною кривої життєвого циклу бізнес-моделі відповідно до нової групи стратегічних і фінансових параметрів.

На осях координат відображено дві групи параметрів (орієнтирів):

- стратегічні параметри: ринкова частка ( $Q$ ), досягнення ефекту від масштабів виробництва ( $M_p$ ), стратегія ( $S$ ), інноваційна діяльність ( $I$ );
- фінансові параметри: збільшення прибутку ( $P$ ), залучення капіталу ( $K$ ), приріст ринкової вартості компанії ( $MV$ ), зростання економічної доданої вартості окремих бізнес-одиниць ( $EVA$ ).

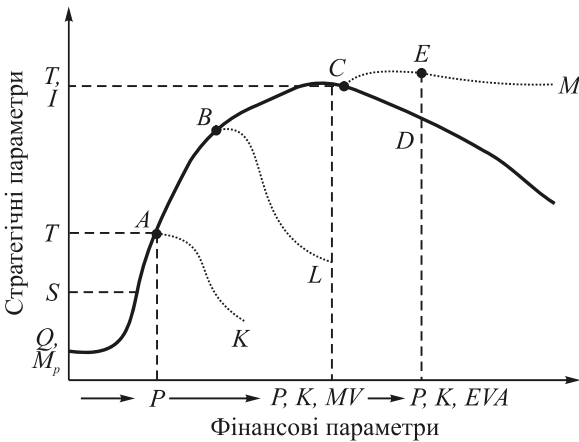


Рис. 10.9. Трансформація бізнес-моделі компанії

Як видно з рис. 10.9, на початковому етапі формування бізнес-моделі головними стратегічними параметрами компанії є досягнення ефекту від масштабів виробництва та збільшення ринкової частки. Дотримання цих орієнтирів забезпечує компанії певний рівень прибутку, який є основним фінансовим параметром на цьому проміжку. Зауважимо, що характер кривої, яка відображає життєвий цикл бізнес-моделі компанії, на цьому етапі для всіх компаній є практично однаковим.

Коли в галузі з'являються лідери, між ними починається конкуренція, яка збільшує ризик втрати прибутку окремими виробниками в галузі. Щоб ідентифікувати себе на ринку та чітко позиціонувати свою продукцію серед споживачів, компанія повинна розробити та реалізувати:

- ◆ активну бізнес-стратегію, якщо вона прагне зберегти досягнутий рівень прибутковості;
- ◆ реактивну бізнес-стратегію, якщо вона прагне збільшити рівень прибутковості.

На будь-якому етапі життєвого циклу компанія, яка розробляє ефективну бізнес-модель, повинна виявляти стратегічні точки контролю над змінами в галузі (точки *A* та *B*), оцінювати накопичений внутрішній потенціал і максимально викорисовувати його для захисту від перерозподілу чи впливу до існуючих або потенційних конкурентів генерованих потоків прибутку. Стратегічний контроль за рухом потоків капіталу в галузі дозволить компанії постійно перебувати в зоні прибутковості та не допустити перехоплення конкурентами частини власних прибутків.

Особливо актуальним і важливим це завдання є в умовах, коли ринок наближається до насичення, що загрожує перерозподілом ринкових часток між вже існуючими конкурентами, або стрімкою та непередбачуваною появою компаній-новачків. Як свідчить проведений у попередньому розділі аналіз, саме на цьому етапі розвитку своїх бізнес-моделей знаходяться вітчизняні підприємства. Спільною проблемою для всіх моделей бізнесу є вміння вчасно ідентифікувати можливу зміну в динаміці капіталоруху та відповідно до власного стратегічного бачення трансформувати бізнес-модель.

Подолати відрізок *AB* можуть ті компанії, які стратегічним орієнтиром на цьому етапі обрали трансформацію діючої бізнес-моделі (*T*) відповідно до нових пріоритетів споживачів. Криві *AK* та *BL* відображають тенденцію розвитку тих компаній, які не змогли вчасно трансформувати моделі свого бізнесу. Темп зростання прибутку та ринкової вартості цих компаній знижується, що зумовлює вплив капіталу до успішних бізнес-моделей у галузі.

Розвиток компаній може супроводжуватись ускладненням їх організаційно-економічної структури, системи бізнес-процесів тощо. У вітчизняних компаніях цей процес пов'язаний із формуванням інтегрованих підприємств, що теж потребує відповідної трансформації моделей бізнесу. Ускладнення конкурентної боротьби зумовлює перегляд стратегічних орієнтирів, серед яких на

перший план виходить інноваційна діяльність (наприклад, виведення на ринок новинок, використання сучасних технологій виробництва продукції тощо). Основним фінансовим орієнтиром, поряд із ринковою вартістю компанії, є економічна додана вартість (EVA).

Отже, компанії, що приймуть правильні рішення для визначення напрямку трансформації своєї бізнес-моделі, можуть успішно подолати відрізок *CE*. У протилежному разі розвитку їх бізнес-моделі буде відповідати відрізок *CD*, для якого характерне поступове зниження темпів зростання прибутку, ринкової вартості та вплив капіталу до конкурентів.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Проміжок часу від задуму продукту, підприємства, проекту зародження галузі до його зникнення (зняття з виробництва, ліквідації, закриття, повного згорання) називають життєвим циклом продукту (товару, підприємства, проекту (ідеї), галузі тощо).

Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером визначає, що перехід компанії від однієї стадії свого розвитку до наступної полягає в подоланні кризи відповідного перехідного періоду. Так розвиток, що базується на творчості (від моменту заснування компанії), переривається кризою лідерства. Подолавши її, компанія переходить до етапу розвитку, що ґрунтується на управлінні. В певний його момент суперечності бюрократичної структури управління й концентрація більшості процесів прийняття рішень у вищого керівництва спричиняють кризу автономії. Її подолання відбувається через усвідомлення керівництвом і запровадження делегування як окремих повноважень, так і цілей бізнес-функцій. Поступовий розвиток (розширення) в цьому напрямі призводить до втрат контролю і керованості компанії. Зміну в системі координації діяльності підрозділів (виділяються стратегічні підрозділи із високим ступенем оперативної самостійності, але жорстко контрольовані із центру щодо використання стратегічних ресурсів) дають новий імпульс до розвитку, що базується на координації. Але виникнення різновекторних цілей і дій між го-

ловним офісом і функціональними підрозділами спричинює новий вид криз — кризу повноважень, подолавши яку підприємство переходить до стадії розвитку, що базується на співробітництві, на яку також чекає свій вид кризи — криза довіри. Тобто, за моделлю Л. Грейнера розвиток на попередній стадії життєвого циклу призводить до зародження суперечностей, які виливаються в кризу, а їх подолання стає початком наступного етапу розвитку підприємства.

Другою класичною моделлю життєвого циклу підприємства є розробка І. Адізеса, який порівнював розвиток підприємства з розвитком біологічної істоти. Автор виділив десять послідовних етапів у процесі функціонування компанії: виношування, вік немовляти, дитинство («давай-давай»), юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократія, пізня бюрократія, смерть. Він також передбачав, що неподолання «вузьких місць» системи веде до передчасної «смерті» економічного суб'єкта.

На думку автора ще однієї моделі (хаотичної поведінки бізнес-системи) — Міллера — підприємству немає сенсу прогнозувати напрями і тенденції зміни ринкового середовища, оскільки вони є хаотичними. В таких умовах компанії, як правило, зосереджують стратегічне управління бізнесом на своїх сильних сторонах і виняткових можливостях, самовпевнено не помічають зміни середовища і втрати своїх позицій. Такий стан автор назвав «парадоксом Ікара» і виділив чотири траєкторії стратегічного розвитку: «конструктори» — «лудильники», «будівельники» — «забудовники», «піонери» — «пустельники», «комівояжери» — «ті, що дрейфують».

Всі моделі життєвого циклу призначені для ідентифікації теперішнього етапу їх розвитку і розв'язання характерних для цього етапу організаційних проблем. Оскільки ефект від реалізації таких заходів має, як правило, короткостроковий характер, рішення менеджерів повинні бути зосередженими не тільки на вирішенні поточних (оперативних) проблем, а й охоплювати середньо- і довгострокову перспективи (тактичний і стратегічний обрії в концепції стійкого зростання *McKinsey*).

Консультанти *McKinsey* охарактеризували шість «нестабільних» моделей, які виникають у разі дисбалансу між стратегічними намірами і фінансуванням обр'єму.

Оскільки в ринкових умовах відбувається постійний рух капіталу в дохідніші сфери, капіталорух впливає на тривалість стадій життєвого циклу бізнес-моделі як окремої компанії, так і галузі в цілому.

Тому життєвий цикл бізнес-моделі можна структурувати, виділивши етапи припливу капіталу, стабільності капіталоруху та відпливу капіталу, що графічно матиме традиційний вигляд S-подібної кривої. Але внаслідок ефекту спадної віддачі капіталу, додаткове його залучення спричинює падіння економічної ефективності бізнес-моделі на етапах припливу і відпливу капіталу та постійний її рівень на етапі стабільності капіталоруху. Ідентифікувати стадію життєвого циклу бізнес-моделі можна на основі коефіцієнта економічної потужності ( $\kappa_a$ ), який визначається як частка від ділення ринкової вартості компанії на річний її дохід. Критичні значення цього коефіцієнта — 2 на межі «приплив — стабільність» та 0,8 — на межі «стабільність — відплив» ( $\kappa_{\text{e.п}}^{\text{ом}} \rightarrow 0$ ).

Дослідники грошових потоків також відзначають ефект неоднакового співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового грошових потоків на різних етапах життєвого циклу підприємства. Наявність розривів у припливах і відпливах грошових коштів вказує на ймовірність існування точок фінансових криз на етапі життєвого циклу компанії.

Процес трансформації бізнес-моделей компаній відрізняється способом реакції на зміну зовнішніх умов і напрямками використання внутрішнього бізнес-потенціалу для залучення капіталу. На етапі зростання додаткове вливання капіталу, а також ефект масштабу виробництва спричинюють збільшення ринкової частки і зростання прибутку. Критичною стає точка насичення ринку, яка вимагає трансформації діючої бізнес-моделі відповідно до нових пріоритетів споживачів. Її ігнорування веде до згорання бізнесу і відпливу капіталу.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- життєвий цикл бізнес-моделі;
- концепція життєвого циклу;
- модель організаційного розвитку;
- криза лідерства;
- криза автономії;
- криза контролю;
- криза повноважень;
- криза довіри;



- *вхідна і кінцева характеристики компанії;*
- *траєкторія стратегічного розвитку;*
- *стадії бізнес-моделі компанії;*
- *етапи руху капіталу;*
- *конкурентоспроможність бізнес-моделі;*
- *економічна потужність бізнес-моделі;*
- *трансформація бізнес-моделі компанії.*

---

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

---

1. Загальна економічна характеристика концепції життєвого циклу компанії.
2. Особливості, переваги та недоліки моделей життєвого циклу Л. Грейнера, І. Адізеса та Міллера.
3. Обґрунтування фінансової та стратегічної перспектив у моделі трьох обр'їв McKensey.
4. Основний зміст та ознаки етапів руху капіталу за концепцією життєвого циклу бізнес-моделі А. Сливоцького.
5. Особливості процесу трансформації бізнес-моделі в контексті фінансових і стратегічних параметрів.

---

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ**

---

1. Проаналізуйте чинники:
  - а) тривалість періоду функціонування компанії;
  - б) масштаби бізнесу;
  - в) основні етапи еволюції галузі;
  - г) ключові етапи революційних змін у галузі;
  - д) темпи зростання галузі;та доступні вам відомості щодо компанії «АНТК ім. Антонова», визначте стадію її життєвого циклу.
2. Зобразіть схему життєвого циклу компанії «Ford» (Ford Motor Company) та позначте на ній нинішній стан розвитку підприємства. Чи збігаються етапи життєвого циклу материнської компанії «Ford» та її дочірньої компанії «Форд – Україна»?
3. Як ви думаєте, на якій стадії життєвого циклу за стадіями руху капіталу перебуває ВАТ «Укртелеком»? Відповідь обґрунтуйте.

**ЛІТЕРАТУРА**  
**ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Адизес И.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем /И. Адизес. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. — 294 с.

2. *Глухова Е.В.* Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? / Е. В. Глухова // Электронный журнал «Корпоративные финансы». — 2007. — № 4. — С. 11—117.

3. *Ефремов В. С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>

4. *Ивашковская И. В.* Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. — 2004. — № 4. — С. 19—34.

5. *Мердад Багхай.* Алхимия роста. Из материалов «Вестника McKinsey» / Мердад Багхай, Стефен Коули, Дэвид Уайт // <http://www.vestnikmckinsey.ru>

6. *Мироненко Ю. Д.* Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. — 2004. — № 5. — С. 33—37.

7. *Ревуцька Н. В.* Концепція життєвого циклу компанії: стратегічний і фінансовий аспект / Н. В. Ревуцька // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2009. — № 4 (20). — С. 89—93.

8. *Сливоцький А.* Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. — К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. — 296 с.

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

*11.1. Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні.*

*11.2. Система показників відповідальності – ASC і піраміда результативності.*

*11.3. Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії.*

---

### Резюме

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

---

### **Вивчивши матеріали цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- сутність терміна «стратегічне вимірювання», його відмінність від фінансово-економічного оцінювання;
- еволюцію розвитку концепції вартісного оцінювання функціонування підприємства;
- характеристику системи показників відповідальності — ASC;
- альтернативну схему оцінювання результатів використання методів операційної ефективності (піраміда результативності);
- класифікацію індикаторів результативності;
- порівняльну характеристику моделей оцінювання результативності за критеріями відповідності;
- сучасні методи оцінювання бізнес-моделі компанії,

---

### **а також УМІТИ:**

- обґрунтовувати управлінські рішення за результатами аналізу за моделлю ASC;
- визначати показники операційної діяльності бізнес-системи за пірамідою результативності;
- проводити порівняльний аналіз моделей оцінювання результативності за критеріями відповідності;
- оперувати сучасними методами вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії.

*Порівнювати потрібно  
не свої успіхи в минулому і теперішньому,  
а свої успіхи з успіхами конкурентів*

*Дональд Кресс*

### **11.1. КОНЦЕПЦІЯ «СТРАТЕГІЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ» В БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ**

---

Для оцінювання ринкової потужності та конкурентоспроможності бізнес-моделі компанії використовують принцип стратегічного вимірювання (англ. *strategic measurement*). При цьому під ринковою потужністю та конкурентоспроможністю бізнес-моделі компанії розуміється її здатність у динамічному середовищі забезпечити максимальну реалізацію внутрішнього потенціалу підприємства для найкращого порівняно з конкурентами використання зовнішніх стратегічних можливостей.

Термін «стратегічне вимірювання» почали вживати в зарубіжній літературі. Він означає процес ідентифікації, збору, розвитку, зв'язку та оцінювання обраних показників результативності, що безпосередньо пов'язані з виконанням місії організації та досягненням її цілей.

Принципи стратегічного вимірювання тісно пов'язані із положеннями концепції «вимірювання досягнень» (англ. *performance measurement*), що виникла в кінці 80-х років ХХ ст. в англомовній економічній літературі. Концепція вимірювання досягнень має на меті об'єднання більшості існуючих сьогодні систем показників у різних сферах діяльності підприємства (наприклад, витрати, доходи, інновації, інвестиції, маркетинг тощо) для оцінювання ефективності діяльності компанії на кожному організаційному рівні.

Відмінність між фінансово-економічним оцінюванням діяльності підприємства та стратегічним вимірюванням конкурентоспроможності його бізнес-моделі полягає в різній їх природі. Так, фінансово-економічне оцінювання базується виключно на вартісних показниках господарської діяльності підприємства, тобто має монетарну природу. Стратегічне вимірювання ринкової потужності та конкурентоспроможності бізнес-моделі компанії окрім вартісних, монетарних показників, передбачає використання й немонетарних параметрів оцінювання. Наприклад, побудова ланцюжка пріоритетів споживачів та аналіз сумісності маркетингової стратегії компанії з цими пріоритетами в різні часові періоди; оцінювання ключової компетенції компанії як стрижневого елемента її бізнес-моделі тощо.

Еволюційний розвиток концепції вартісного оцінювання функціонування підприємства вказує на формування окремої парадигми визначення вартості та ефективності діяльності компанії, останнім етапом якої є виникнення системи стратегічного вимірювання (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

**ФОРМУВАННЯ ПАРАДИГМИ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ  
ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки	2000 рік — ...
модель Дюпона (Du pont Model)	чистий прибуток на одну акцію (EPS)	коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (М/В)	грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)	система показників відповідальності (ASC)
рентабельність інвестицій (ROI)	коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E)	рентабельність акціонерного капіталу (ROE)	прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів (EBITDA)	
рентабельність продукції (CRR)		рентабельність залученого капіталу (ROCE)	ринкова додана вартість (MVA)	концепція «7S» <i>McKensey</i> та модель місії <i>Ashridge</i>
		рентабельність чистих активів (RONA)	показник сукупної акціонерної доходності (TSR)	
		грошовий потік (Cash Flow)	економічна додана вартість (EVA)	концепція EFQM
			концепція синергізму	інші методи стратегічного оцінювання бізнесу та конкурентної діагностики бізнес-моделі
			збалансована система показників (BSC)	
			модель ділової переваги (BEM)	
			піраміда результативності (performance pyramid)	

В період індустріального розвитку основними конкурентними перевагами компанії були матеріальні активи та досягнення ефекту від збільшення масштабів виробництва. Тому ключовими критеріями для оцінювання ефективності діяльності компанії були фінансові показники, а саме рентабельність продукції (CRR — Cost to Revenue rate), рентабельність інвестицій (ROI — Return on Investments), рентабельність залученого капіталу (ROCE — Return

on Capital Employed), рентабельність чистих активів (RONA — Return on Net Assets) тощо. За допомогою цих показників менеджери визначали найефективніші напрями діяльності та здійснювали перерозподіл внутрішніх ресурсів із метою збільшення фінансових результатів від господарської діяльності.

Сьогодні конкурентні переваги досить складно отримати виключно за рахунок організації ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Пов'язано це з тим, що суттєво зросла роль такого чинника, як здатність компанії мобілізувати та використовувати свої нематеріальні або «невидимі» активи. В динамічному середовищі велике значення має довгостроковий розвиток, основними факторами якого є грамотне стратегічне управління, оптимальна структура бізнес-процесів, інтелектуальний капітал, лояльність і прихильність споживачів, корпоративна культура, що стимулює технічні та організаційні інновації, інвестиції в інформаційні технології тощо.

Однією із перших концепцій, яка дозволила об'єднати фінансовий (монетарний) і нефінансовий (немонетарний) аспекти оцінювання результативності бізнесу та конкурентоспроможності компанії є збалансована система показників (BSC — Balanced Scorecard), авторами якої є Д. Нортон і Р. Каплан.

### ***11.2. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ — ASC І ПІРАМІДА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ***

---

Враховуючи різновекторність розвитку сучасного ринкового середовища, постійно з'являються нові концепції та моделі оцінювання ефективності діяльності підприємств. Так, у рамках концепції заінтересованих сторін виникла система показників відповідальності, яка вперше була описана Фредом Ніколсом у 2000 році та має назву Accountability Scorecard (далі — ASC).

Сама концепція заінтересованих осіб була сформульована в 1984 році Р. Фріменом. Її суть полягає в тому, що ефективність стратегічного управління бізнесом залежить від того, як в управлінських рішеннях керівництва компанії враховуються інтереси різних сторін.

Заінтересованою стороною, на думку Фрімена, може бути група або окрема особа, яка:

- має вплив на досягнення компанією поставлених цілей;
- підпадає під вплив діяльності компанії.

Реалізація концепції заінтересованих осіб має виключно важливе значення в сучасних умовах глобалізації світової економіки та всебічної інтеграції ринків різних країн. У цих умовах діяльність компанії не обмежується лише рамками національного ринку, а тому виникає необхідність урахування інтересів інших суб'єктів, вплив яких або вплив на яких відобразатиметься на результатах її діяльності. Підвищення практичної цінності концепції заінтересованих осіб можна досягнути у разі правильного визначення їх складу, співвідношення з інтересами компанії, а також розроблення механізму вимірювання та оцінювання взаємного впливу різних сторін.

У процесі формування бізнес-моделі слід брати до уваги лише ті групи осіб, результати оцінювання інтересів яких матимуть найбільшу цінність для підприємства. Залежно від розмірів самої компанії, оптимальною є кількість груп заінтересованих сторін від 4 до 8. Надмірне ускладнення моделі заінтересованих сторін може призвести до «вимивання» стратегічних цілей і пріоритетів компанії.

Взаємозв'язок інтересів осіб і компанії відображається в площині двох координат: внесків заінтересованих сторін і стимулів (вигід), які натомість забезпечує їм компанія. Заінтересовані сторони залишаються з підприємством до тих пір, поки воно забезпечує їм такі стимули, цінність яких перевищує, або, як мінімум, компенсує зроблені внески.

Наявність внесків і стимулів (вигід) повинна, в ідеалі, відповідати принципу взаємності обміну між заінтересованою стороною та компанією, а тому зумовлює виникнення відповідальності між цими сторонами.

Схематично ASC зображено на рис. 11.1. Результати аналізу за моделлю ASC зводяться в таблицю та можуть бути використані для подальшого аналізу чи прийняття управлінських рішень. Зведена оцінка визначається за десятибальною системою з метою дотримання порівнюваності значень внесків і стимулів у межах однієї групи заінтересованих осіб.

Для оцінювання результатів застосування методів операційної ефективності у 1990 році було розроблено альтернативну схему, що дістала назву «піраміда результативності» (performance pyramid), авторами якої стали англійські дослідники С. Дж. МакНейр, Р. Л. Лінч і К. Ф. Кросс. Назва цієї методики вказує на її тісний зв'язок із схемою вимірювання досягнень (performance measurement).

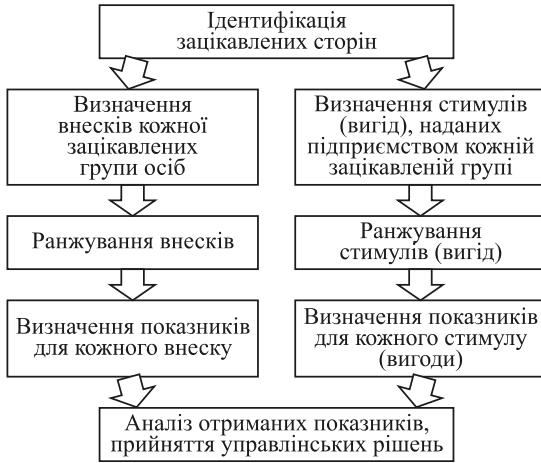


Рис. 11.1. Процес оцінювання за системою показників відповідальності (ASC)

Схематично піраміду результативності за С.Дж. МакНейром, Р. Л. Лінчом та К. Ф. Кроссом зображено на рис. 11.2.

Результатом реалізації принципу ієрархічності підприємства як бізнес-системи є чотирирівнева структура піраміди, побудована від найвищого — корпоративного, до найнижчого — функціонального (господарського) рівня. Крім цього, запропонована модель аналізу передбачає двосторонній зв'язок між найвищим і найнижчим рівнями бізнес-системи: завдання ставляться зверху вниз, а значення показників передаються знизу вверх.



Рис. 11.2. Піраміда результативності за С. Дж. МакНейром, Р. Л. Лінчом і К. Ф. Кроссом



Найвищий рівень бізнес-системи — це топ-менеджери компанії, які визначають місію, цілі та стратегічне бачення компанії. Другий рівень піраміди представлений господарськими підрозділами або бізнес-одинацями. Третій рівень піраміди має міжфункціональний характер і використовується для зв'язку між верхніми та нижніми рівнями піраміди результативності (може не відображати рівень організаційної структури фірми). На цьому рівні фіксуються ключові показники результативності функціонування бізнес-системи, через які встановлені на першому та другому рівнях цілі передаються на найнижчий — четвертий рівень (відділи і робочі центри).

На четвертому рівні піраміди також встановлюються показники операційної діяльності бізнес-системи (якість продукції (послуг), тривалість виробничого циклу тощо).

Вся сукупність показників, незалежно від рівня їх фіксації, поділяється на дві групи: індикатори внутрішньої результативності (наприклад, тривалість виробничого циклу) та індикатори зовнішньої результативності (наприклад, якість продукції (послуг)). Критичні значення показників на різних рівнях піраміди результативності автори рекомендують визначати з різною періодичністю: на найвищому рівні — раз у рік (квартал), на найнижчому рівні — раз у місяць, тиждень, день.

Враховуючи описані характеристики піраміди результативності С. Дж. МакНейра, Р. Л. Лінча та К. Ф. Кросса, вважаємо, що за умови незначної модифікації вона може бути одним із елементів системи оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії. Окрім піраміди результативності концепція «performance measurement» включає й інші системи оцінювання, перелік та основні характеристики яких подано в табл. 11.2.

*Таблиця 11.2*

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ  
ЗА КОНЦЕПЦІЮ «PERFORMANCE MEASUREMENT»**

Назва	Зміст
Квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurent)	система оцінювання розроблена компанією «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності підприємства. Показники системи дозволяють оцінити організаційну структуру, внутрішні процеси, персонал з погляду якості, витрат і часу

Назва	Зміст
Система оцінювання досягнень компанії «Ернст & Янг»	в процесі побудови системи зроблено спробу застосувати існуючі фінансові показники для оцінювання досягнення стратегічних цілей компанії. Для кожного рівня організації запропоновано встановити перелік ключових факторів успіху та показників, що визначають результат їх досягнення
Ділове вікно управління (Business Management Window)	у схемі оцінювання об'єднано показники, що дають змогу: — оцінювати ефективність діяльності компанії від моменту стратегічного планування виходу на ринок до зміни структури капіталу, пов'язаної із постійним зростанням компанії; — об'єднувати цілі зовнішнього та внутрішнього середовищ компанії; — оцінювати вплив на фінансові результати позитивних і негативних управлінських рішень; — використовувати бенчмаркінг для оцінювання конкурентоспроможності процесів і результатів
Система оцінювання «ДжАй-Кейс» (J. I. Case)	система оцінювання розроблена американською компанією J. I. Case Agricultural Equipment Group. Об'єднує фінансові та нефінансові показники для оцінювання компанії як виробника світового рівня. Показники формувались у таких сферах: якість; сервіс; тривалість виробничого процесу; гнучкість; затрати
Концепція внутрішнього ринку «Х'юллет — Паркард»	система розроблена спеціалістами компанії у 1990 році для оцінювання послуг, що надаються всередині компанії різними структурними підрозділами. Модель оцінювання включає шість етапів: 1) опис бізнес-процесів між підрозділами; 2) визначення параметрів зміни процесу; 3) прогнози про дальший розвиток підрозділів та компанії; 4) в контексті аналізу «підрозділ-виробник — підрозділ-споживач» оцінюються витрати та якість наданих (отриманих) товарів (послуг). Встановлюються внутрішні стандарти компанії; 5) фіксуються стандарти якості та параметри їх виміру. Розробляються та запроваджуються анкети оцінювання стандартів; 6) вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів на основі отриманої інформації

Існуючі системи оцінювання ефективності діяльності компанії мають як переваги так і недоліки. Для вибору оптимальної методики з метою подальшого її використання в механізмі оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії необхідно дотримуватись таких критеріїв:

- 1) завершеність розробки та досвід практичного застосування;
  - 2) врахування галузевої специфіки компанії;
  - 3) відображення всіх рівнів і сфер діяльності компанії.
- Результати аналізу подано в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

**РЕЗУЛЬТАТ АНАЛІЗУ МОДЕЛЕЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ  
ЗА КРИТЕРІЯМИ ВІДПОВІДНОСТІ**

Кількість критеріїв відповідності	Назва системи оцінювання
Критерії 1—3	методика BSC, модель ASC, концепція внутрішнього ринку «Х'юллет — Паккард»
Критерії 1—2	ділове вікно управління (Business Management Window)
Критерії 1, 3	система оцінювання «ДжАйКейс» (J.I. Case), система оцінювання досягнень компанії «Ернст & Янг»
Критерії 2, 3	методик нема
Критерій 1	методик нема
Критерій 2	квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement), піраміда результативності
Критерій 3	методик нема

Американська консалтингова компанія *McKinsey* запропонувала власну методику (що дістала назву «концепція 7S) для оцінювання ефективності бізнес-моделі, яка описує сім факторів формування бізнес-моделі компанії ефективним способом (рис. 11.3).

Основні переваги цієї концепції: діагностичний інструмент для аналізу неефективних організацій; направляє організаційні зміни; поєднує раціональні та конкретні елементи з емоційними та неконкретними; менеджери повинні брати до уваги всі 7S одночасно, оскільки вони пов'язані.



Рис. 11.3. Концепція 7S (McKinsey)

*Ешридська (Ashridge) модель місії* — метод, який використовується для формування та аналізу місії. Модель ґрунтується на дослідженнях, проведених у 53 великих компаніях Ashridge Strategic Management Center (рис. 11.4). Вона складається з чотирьох елементів: мета, стратегія, цінності, принципи та стандарти поведінки.

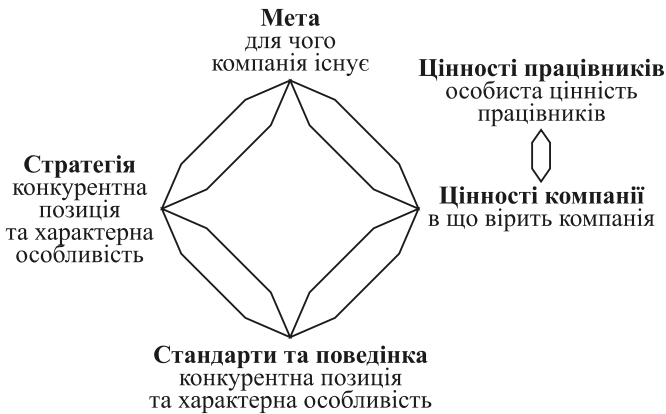


Рис. 11.4. Ешридська модель місії

Основні переваги моделі: вона поєднує стратегічні та культурні фактори мотивації для управління бізнес-моделлю компанії; можна прослідкувати чи компанія має чітку місію, а працівники її виконують; як і 7S — концепція, ця модель підкреслює необхідність правильного поєднання стратегії та цінностей; покращує процес прийняття рішень, збільшує рівень активності, зменшує потребу в контролі; перетворює корпоративну ціль в основу для місії.

Концепція EFQM ґрунтується на дев'яти критеріях. П'ять з них — «рушійні чинники» (Enablers), а чотири — «результати» (Results). Критерії «рушійні чинники» стосуються того, чим займається організація, а критерії «результати» характеризують те, до чого організація прагне. «Результати» залежать від «рушійних чинників» і зворотного зв'язку від «Результатів», який допомагає поліпшити якість «рушійних чинників». Модель EFQM передбачає, що існує багато підходів для досягнення стійких переваг у всіх аспектах діяльності. Вона ґрунтується на припущенні про те, що чудові результати стосовно до виконання завдань, клієнтів, людей і суспільства досягаються за допомогою лідерської політики і стратегій, які здійснюються за допомогою партнерств, ресурсів і процесів (рис. 11.5).

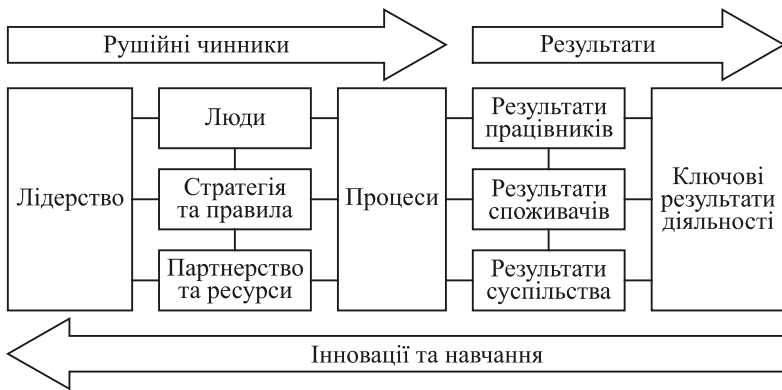


Рис. 11.5 Схема концепції оцінювання EFQM

Концепція EFQM застосування для оцінювання ефективності функціонування бізнес-моделі компанії в динамічному середовищі. Результати такого аналізу є основою для подання заявки на European Quality Award і багато національних конкурсів якості в Європі.

Модель «Дельта» (Delta Model) інтегрує концепції конкурентної переваги і ланцюжок створення вартості (Value Chain) М. Портера з теорією ресурсів (Resource-Based View), що орієнтовані на компанію і доповнюють їх новими аспектами «розширеного підприємства» (Extended Enterprise), а також «комплексними рішеннями для клієнта» (Total Customer Solutions) (рис. 11.6).

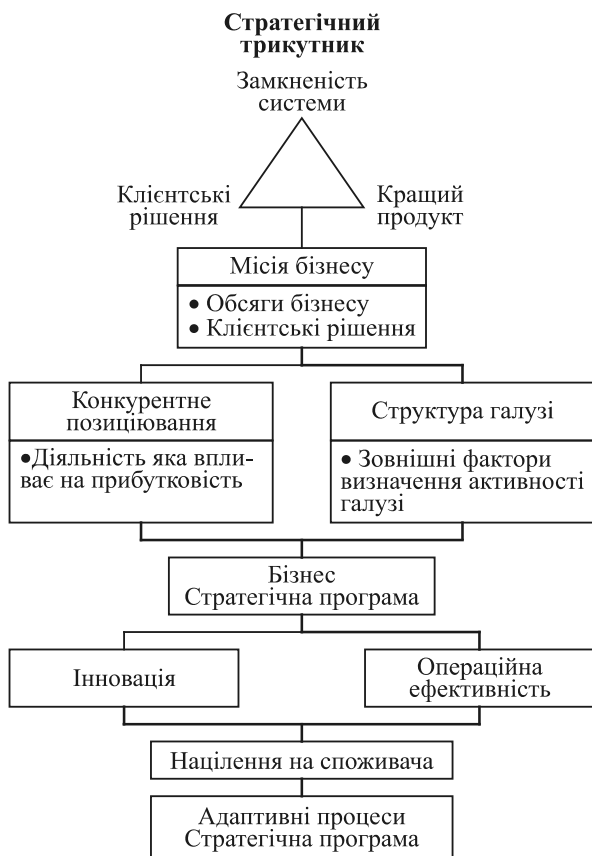


Рис. 11.6. Модель «Дельта» (Delta Model)

Модель «Дельта» передбачає, що бізнес-модель компанії тісно пов'язана із пріоритетами споживачів. Вони є визначальним джерелом доходу компанії, а тому в центрі менеджменту і стратегії знаходиться клієнт.

### **10.3. СУЧАСНІ МЕТОДИ ВАРТІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

Поряд із традиційними показниками (обсяг продажу, прибуток, грошовий потік, показники рентабельності, ліквідності, оборотності), все більшої популярності в останній час набуває такий показник, як вартість компанії. Концепція управління, орієнтованого на вартість (VBM — Value Based Management) розробле-

на консультантами крупних американських компаній як основа максимізації вартості акцій і підвищення доходів акціонерів. Її зміст полягає в тому, що всі заходи, які реалізуються компанією, повинні забезпечувати в остаточному підсумку збільшення її ринкової вартості. Поступово ідеї концепції VBM поширились на європейський бізнес. Причому, слід зазначити, що в процесі стратегічного управління європейськими компаніями модель VBM тісно переплелась із поширеними в Європі принципами орієнтації компаній на максимальне задоволення потреб персоналу, побудови довгострокових зв'язків із клієнтами, збереження взаємовигідних відносин із постачальниками тощо.

Концепція VBM включає кілька груп методів фінансового оцінювання вартості компаній, найпоширенішою серед яких є модель економічної доданої вартості (EVA — Economic Value Added). Модель EVA була розроблена та зареєстрована компанією *Stern Stewart & Co.*, хоча деякі її положення були відображені ще в теорії економічного доходу Альфреда Маршалла.

Передумовою виникнення концепції EVA стало те, що більшість традиційних фінансових показників (наприклад, чистий операційний прибуток після сплати податків — NOPAT) поступово втратили свою значущість для оцінювання ефективності управління компанією. Зокрема, доходи та витрати капіталу на їх отримання беруться до уваги в розрахунках на кожному підприємстві, однак у фінансовому аспекті вважається, що вони виникають та існують окремо один від одного. Виявити та оцінити зв'язок між ними дозволяє показник EVA, оскільки він оцінює доходи та одночасно враховує вартість капіталу, використаного для їх отримання. У такий спосіб показник EVA накладає певне обмеження на прагнення підприємств отримати прибуток будь-якою ціною.

Показник EVA розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю використаного для його отримання капіталу компанії:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C, \quad (11.1)$$

де NOPAT (Net Operating Profits After Taxes) — чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати процентів;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) — середньозважена вартість капіталу;

$C$  — загальна величина капіталу підприємства.

$$WACC = w_s \times k_s + w_D \times k_D \times (1 - t), \quad (11.2)$$

де  $w_s$  — частка власного капіталу в загальній його структурі;

$w_D$  — частка позикового капіталу в загальній його структурі;  
 $k_s$  — вартість власного капіталу;  
 $k_D$  — вартість позикового капіталу;  
 $t$  — ставка податку на прибуток.

Вартість капіталу визначається за допомогою мінімальної очікуваної ставки дохідності, що необхідна для проведення розрахунку з акціонерами та кредиторами. Значення вартості використання власного капіталу сприяє організації ефективного його розподілу між різними бізнес-одинацями компанії та виявленню нерентабельних підрозділів. Стосовно бізнес-моделі підприємства показник EVA дає змогу виявляти джерела формування вартості компанії та організувати ефективне управління грошовими потоками.

Модель економічної доданої вартості в практиці оцінювання ефективності стратегічних рішень у зарубіжних компаніях використовується в комбінації з іншими інструментами стратегічного аналізу (наприклад, із матрицею Бостонської консультативної групи, матрицею GE / Mc-Kinsey тощо). В цьому контексті пропонується інтегрувати модель EVA у фінансову перспективу концепції BSC (рис. 11.3). Основні показники для кожного із модулів збалансованої системи показників подано в Додатках Б, Д.

Звичайно, інтегрована модель двох сучасних методик стратегічного вимірювання є достатньо ефективною, оскільки усуває або, принаймні, зменшує негативний вплив недоліків за умови використання їх окремо. Однак, на наш погляд, для оцінювання ефективності бізнес-моделі та виміру її ринкової потужності лише комбінованої схеми недостатньо.

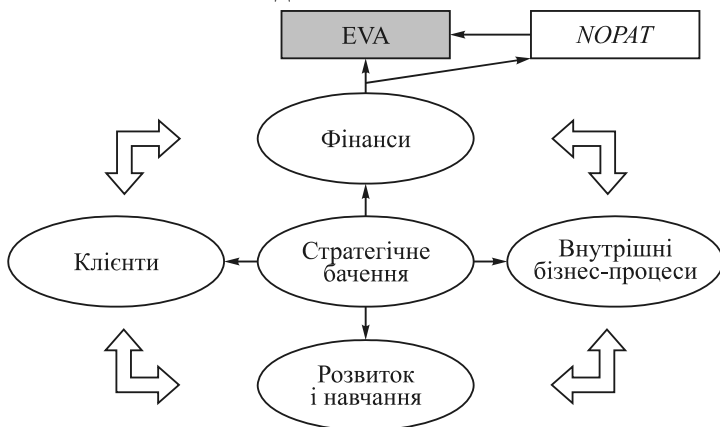


Рис. 11.3. Схема інтегрування EVA та BSC





## **РЕЗЮМЕ**

---

Термін «стратегічне вимірювання» — це процес ідентифікації, збору, розвитку, взаємозв'язку та оцінювання обраних індикаторів результативності, що безпосередньо пов'язані з виконанням підприємством місії та досягненням поставлених цілей.

За стратегічного вимірювання ринкової потужності та конкурентоспроможності бізнес-моделі компанії, окрім вартісних, монетарних показників, використовуються й немонетарні параметри оцінювання.

Розвиток сучасного динамічного ринкового середовища зумовлює появу нових концепцій і моделей оцінювання ефективності діяльності підприємства. У рамках концепції заінтересованих сторін виникла система показників відповідальності (ASC), яка базується на врахуванні інтересів різних сторін.

Взаємозв'язок інтересів окремих осіб і компанії відображається у площині двох координат: внесків заінтересованих сторін і стимулів, які натомість забезпечує їм компанія. Для оцінювання результатів використання методів операційної ефективності науковцями була розроблена альтернативна схема — піраміда результативності, яка має чотирирівневу структуру із встановленими завданнями на кожному рівні.

Наявні системи оцінювання ефективності діяльності компанії мають як переваги, так і недоліки, тому потребують комплексного обґрунтування при прийнятті рішень щодо їх використання за визначеними критеріями. Всі заходи, які вживаються компанією, повинні забезпечувати в остаточному підсумку збільшення її ринкової вартості. На цьому посталі базується концепція управління, орієнтованого на вартість (VBM).

---

### **ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ**

---

- *стратегічне вимірювання;*
- *система показників відповідальності;*
- *піраміда результативності;*
- *заінтересовані сторони;*
- *концепція «7S»;*

- концепція EFQM;
- вартісно орієнтоване управління;
- економічна додана вартість.

---

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

---

1. Загальна характеристика сучасної концепції «стратегічного вимірювання».
2. Особливості використання системи показників відповідальності – ASC.
3. Основні елементи, рівні і показники піраміди результативності.
4. Характеристика та особливості використання концепції «7S» та моделі EFQM.

---

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ**

---

1. Охарактеризуйте еволюційний розвиток концепції вартісного оцінювання функціонування підприємства.
2. Проведіть порівняльний аналіз основних систем оцінювання за концепцію «performance measurement».
3. Здійсніть розрахунок економічної доданої вартості (EVA) за матеріалами конкретної компанії.

### **ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Томпсон-мол. А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мол, А. Дж. Стрікленд; пер. с англ. — [12-е изд.]. — М. : Вильямс, 2005. — 928 с.
2. *Ибрагимов Р.Г.* Управление по стоимости как система менеджмента / Р. Г. Ибрагимов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 6. — С.64-72.
3. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер.с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 320 с.
4. *Логинов Г. В.* Матрица диагностики предприятия / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 5. — С. 21—24.

## ТЕХНОЛОГІЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ

*12.1. Характеристика, елементи та функції збалансованої системи показників.*

*12.2. Процес розроблення стратегічних карт.*

*12.3. Практика використання стратегічних карт у бізнес-моделюванні.*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття  
Питання для перевірки знань  
Завдання для індивідуальної роботи  
Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріали цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- історію виникнення збалансованої системи показників;
- основні елементи системи BSC (перспективи, причинно-наслідкові зв'язки, стратегічні завдання, показники, цілі, стратегічні ініціативи);
  - функції BSC (декларативна, планування, комунікативна, контрольна, мотивація);
  - ключові показники ефективності в кожній з перспектив BSC («Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Розвиток/Персонал»);
  - послідовність етапів проекту з розроблення та впровадження BSC;
- основні переваги та недоліки Balanced Scorecard;
- умови успішного впровадження системи BSC;
- основні помилки, що допускаються при проектуванні та впровадженні стратегічних карт збалансованих показників,

---

### **а також УМІТИ:**

- будувати карту BSC, виходячи із стратегій компанії;
- здійснювати декомпозицію ключових показників ефективності від рівня компанії до рівня її структурних підрозділів та її окремих співробітників;
- оцінювати карти стратегічних показників;
- розробляти проект і впроваджувати BSC.

*Коли рішення прийнято і заплановано його виконання,  
повністю припиніть хвилюватись про відповідальність  
і переймайтесь результатами*

*У. Джеймс*

## 12.1. ХАРАКТЕРИСТИКА, ЕЛЕМЕНТИ ТА ФУНКЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

---

Balanced Scorecard у вітчизняній інтерпретації з'явилася під назвами «система збалансованих показників» і «система оцінних індикаторів».

Розроблення системи розпочалось у Гарварді 1990 року, коли Нолан Нортон (Nolan Northon) і Роберт Каплан (Robert Kaplan) вирішили знайти новий інструмент управління стратегією підприємства. Як основна гіпотеза проекту, учасниками дослідження була вибрана така: «базування методики оцінювання ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації».

Ця система була апробована в ряді організацій, що брали участь у проекті, та до кінця грудня 1990 року був підведений підсумок виконаної роботи. На підставі отриманих даних Balanced Scorecard була визнана унікальною системою оцінювання ефективності господарської діяльності, що дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові показники. Маніфестом нової теорії та нового управлінського підходу стала публікація в Harvard Business Review «Measures that drive performance» — «Вимірювання, що ведуть до виконання», що відкрила бізнесу інформаційної ери шлях до вдосконалення й оптимізації жорстких правил традиційної економіки.

Очолити в 1993 році консалтингову компанію *Renaissance Solutions*, Девід Нортон запропонував бізнесовим структурам рішення щодо постановки, впровадження та контролю в рамках Balanced Scorecard. Пізніше, об'єднавшись з однією з найбільших консультативних компаній того часу — *Gemini Consulting*, альянс підсилив просування концепції Balanced Scorecard на ринок. Через кілька місяців проекти із впровадження Balanced Scorecard успішно проходять серед великої кількості компаній і система отримує широке визнання вже не просто як інструмент, що забезпечує ефективне формування та комунікацію корпоративної стратегії, але й як механізм управління цією стратегією. Система використовується як основний інструмент управління бізнесом, що дає можливість встановлювати індивідуально визначені цілі працівника, бізнес-одиниці та корпорації в цілому, та найголовніше, довести їх до виконавців на всіх рівнях організації. Стратегія в такому разі є безперервним процесом, у якому всі його

складові, що відбуваються в компанії, отримують зворотний зв'язок і це дозволяє внести корективи до стратегії [2].

У цей час резерв конкурентоспроможності, що базується тільки на зниженні витрат, використанні активів, логістиці, практично вичерпаний. Корпорації шукають нові способи підвищення своєї операційної ефективності. Balanced Scorecard Collaborative наводить такі дані:

- тільки 5 % працівників розуміють стратегію своєї компанії;
- тільки 25 % менеджерів отримують винагороду, безпосередньо пов'язану із стратегією;
- 60 % компаній не пов'язують бюджет із стратегією;
- 86 % керівних команд витрачають менше години в місяць на обговорення стратегії.

Тому те, що Balanced Scorecard пов'язує ефективне використання матеріальних активів з мобілізацією нематеріальних, може стати вагомим джерелом підвищення ефективності бізнес-моделі та забезпечення конкурентоспроможності компанії. Підприємства переходять до дослідження принципів поведінки, звичок, пріоритетів споживачів з тим, щоб відобразити результати таких досліджень у своїй стратегії.

Balanced Scorecard — система управління компанією, що дозволяє планомірно реалізовувати стратегічні плани компанії, перекладаючи їх мовою операційного управління та контролюючи реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності. Ця система робить акцент на нефінансові показники ефективності, даючи можливість оцінити такі, що досить складно піддаються вимірюванню. Це такі аспекти діяльності, як ступінь лояльності клієнтів або інноваційний потенціал компанії.

Автори Balanced Scorecard запропонували **чотири блоки оцінювання ефективності**, що відповідають на найбільш значущі для успішної діяльності компанії питання (рис. 12.1):

- наскільки вигідно акціонерам інвестувати гроші в наше підприємство? (блок «Фінанси»);
- чим ми можемо зацікавити наших клієнтів, щоб залучити їх і досягнути необхідних фінансових результатів, у чому наші конкурентні переваги? (блок «Ринок/клієнти»);
- які процеси відіграють найважливішу роль при реалізації нашої конкурентної переваги нашим клієнтам? (блок «Бізнес-процеси»);
- за рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій і інших нематеріальних активів ми зможемо реалізувати наші конкурентні переваги? (блок «Навчання/розвиток»).

Ідея збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) відповідала бажанням менеджерів знайти зважену низку монетарних і немонетарних показників для формування ефективної бізнес-моделі підприємства. Нова модель спрямована, насамперед, на ув'язку показників у грошовому виразі з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнта, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, заходи з поліпшення фінансових результатів.

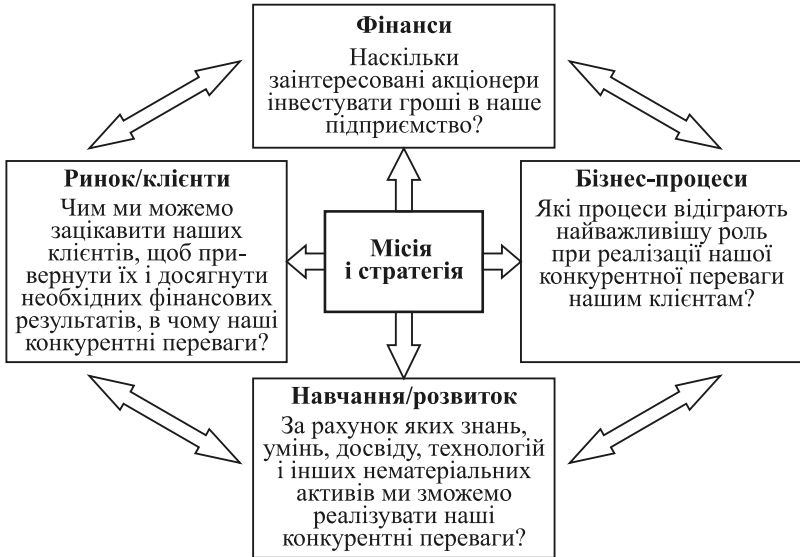


Рис.12.1. Чотири блоки оцінки ефективності, запропоновані в Balanced Scorecard

Отже, модель системи BSC повинна включати такі елементи:

1) **перспективи (perspectives)** — компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція існуючої стратегії компанії. В основу моделі авторами покладено чотири базові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Для врахування індивідуальних особливостей компанії перелік перспектив може бути розширений;

2) **причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages)** — графічне зображення взаємозв'язку та залежності стратегічних цілей і завдань, встановлених для кожної перспективи;

3) **стратегічні завдання (objectives)** — елемент моделі, що визначає завдання за окремими перспективами;

4) **показники (measures)** — це ключові параметри, що є орієнтиром для реалізації стратегічних цілей на операційному рівні компанії;

5) **цілі (targets)** — кількісні значення, яких повинні досягнути встановленні параметри за кожною перспективою;

6) **стратегічні ініціативи (strategic initiatives)** — бізнес-проекти, програми чи функціональні стратегії, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

Кожен із шести базових елементів системи BSC на практиці формулюється з більшою деталізацією. Так, показники та цільові значення можуть бути подані у вигляді формул, конкретних вимірюваних об'єктів, чітко встановлених звітних періодів тощо. Стратегічні ініціативи деталізуються у відповідній техніко-економічній документації, сіткових графіках, картах стратегічних ресурсів і супроводжуються ґрунтовним аналізом можливих ризиків, сильних і слабких сторін.

Для BSC характерною є низка функцій, а саме:

- **декларативна** — за допомогою BSC забезпечується візуалізація моделі бізнесу, тобто її документування в зрозумілій для персоналу, інвесторів, акціонерів та кредиторів формі;

- **планування** — у зведених таблицях, графіках, діаграмах BSC деталізується система дій і заходів, що необхідні для досягнення стратегічних цілей;

- **комунікативна** — наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами методики (окремими перспективами), що забезпечує формування комунікативного ланцюжка між однаковими за важливістю функціональними напрямками компанії (фінанси, клієнти/ринок, навчання/розвиток, внутрішні бізнес-процеси);

- **контрольна** — встановлення системи індикаторів для забезпечення моніторингу відповідності між теперішнім станом ресурсів і бізнес-процесів та перспективною моделлю бізнесу;

- **мотивації** — за результатами досягнення встановлених показників розробляється система винагород і компенсацій менеджерам різних рівнів управління.

Графічне подання поточного стану показників BSC називають панеллю управління, яку найчастіше зображують у вигляді радара. Граничними значеннями осей радара є закладені в методику BSC максимальні значення показників і параметрів (вони фіксуються одним кольором), іншим кольором на осях відображаються проміжні або поточні значення цих параметрів [5].

Для максимально ефективної реалізації методики BSC на практиці використовують спеціально розроблені управлінські ін-

формаційні системи або окремі програмні модулі, що можуть бути інтегровані з наявними на підприємстві ERP-системами та іншими промислово-інформаційними ресурсами для ведення управлінського обліку.

Взагалі процес стратегічного вимірювання конкурентоспроможності та ефективності бізнес-моделі за допомогою BSC здійснюється за принципом «зверху-вниз».

Збалансована система показників — новий інструмент, що націлює компанію на стратегію довгострокового успіху, переводить бачення бізнес-моделі компанії та її стратегії в низку взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні чинники не тільки нинішнього, а й майбутнього розвитку організації.

Баланс у рамках нової (вдосконаленої) бізнес-моделі має бути багатоплановим, охоплюючи зв'язки між монетарними та немонетарними величинами оцінювання, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У рамках збалансованої системи необхідно розрізнити показники, які вимірюють досягнуті результати, та показники, що відображають процеси, сприяючі отриманню цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані один з одним, оскільки для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати інші (наприклад, досягнути певного завантаження потужностей машин і устаткування). На практиці увага менеджерів зазвичай фокусується на показниках першої категорії [10].

BSC безпосередньо пов'язана з оперативним плануванням/бюджетуванням. Можна сказати, що BSC — саме та ланка, яка пов'язує стратегічні цілі з оперативними планами та бюджетами для їх досягнення. Це відбувається через деталізацію та подальше внесення до оперативних планів стратегічних ініціатив з BSC. При цьому треба пам'ятати, що так само в оперативні плани та бюджети потраплятимуть тільки заходи, пов'язані з розвитком підприємства. Що стосується планування поточної операційної діяльності, то BSC і тут робить вплив на оперативні плани та бюджети. Такий показник, як обсяг продажу, безпосередньо задається в плані/бюджеті продажу компанії. Очевидним є те, що без планів з розвитку немає сенсу розраховувати на збільшення продажів. «Збалансованість» системи показників на стратегічному рівні проектується на рівень оперативний.



Враховуючи те, що BSC — це низка взаємозв'язаних цілей (завдань) і показників, що їх оцінюють, розстановка цільових (планових) значень показників передбачає їх подальше вимірювання та облік фактично досягнутих результатів, що є безпосередньою прерогативою управлінського обліку (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Взаємозв'язок цілей і показників BSC в управлінському обліку

Після цього можуть бути скориговані як цільові значення показників (плани), так і сама структура цілей і показників.

Якщо розглядати BSC як формалізацію стратегії, то описаний вище механізм є ніщо інше, як замкнутий цикл на стратегічному рівні управління. А низка використовуваних показників визначає систему стратегічного управлінського обліку. Разом з тим, теоретично показники BSC можна деталізувати до тих пір, поки вони не охоплюють всі показники, що використовуються в традиційному управлінському обліку.

Але в реальності це не відбувається, оскільки деталізація BSC зазвичай обмежується рівнем відділів/процесів через трудомісткість її розроблення та подальшого використання. Крім цього, завдання управлінського обліку та збалансованої системи показників різні: перший потрібен для щоденного моніторингу оперативної діяльності, а друга — для періодичного контролю за реалізацією вибраної стратегії.

Ряд компаній розробляють і впроваджують BSC з метою створення механізму мотивації персоналу. І в цьому є певний сенс,

враховуючи те, що розроблені показники «закріплюються» за конкретними людьми, а досягнення заданих значень показників можна співвіднести з досягненням мети компанії та зі зростанням добробуту власників. Тому в будь-якому разі в системі мотивації необхідно описати принципи інтерпретації та взаємозв'язку між величиною конкретного показника та сумою премії, що виплачується конкретному співробітникові.

BSC безпосередньо пов'язана із процесами автоматизації. Мало того, що багато показників формуються через математичні розрахунки з використанням великих масивів даних, ще потрібно усі ці дані зібрати. Тому найкращий варіант — це комплексна автоматизація, яка стосується як оперативного контура збору первинної інформації, так і аналітичного блока розрахунку самих показників.

Система збалансованих показників органічно вписується в систему менеджменту компанії. BSC по-своєму взаємодіє із кожною складовою системи управління, не виключаючи необхідність існування тієї або іншої підсистеми. Крім того, BSC сама по собі органічно вписується в загальний ряд з функціонуючими підсистемами управління. З одного боку, вона розширює та поглиблює облік, контроль та аналіз, замикаючи тим самим цикл стратегічного управління, а з другого — дозволяє зв'язати стратегічні цілі та оперативні плани через так звані «стратегічні ініціативи».

Виходить, що BSC — це сполучна ланка між підсистемами управління, своєрідна об'єднуюча надбудова. Має місце певна послідовність розроблення BSC у системі бізнес-моделювання. Формування бізнес-моделі доцільно починати із стратегії, потім — обґрунтування BSC, і тільки після цього — удосконалення решти підсистем управління. Автоматизація повинна бути завершуючою ланкою в цьому складному ланцюжку.

Метою BSC є максимальне забезпечення поєднання інтересів споживачів (цінність для клієнта) та власників (фінансова результативність). Інакше кажучи, бізнес-процеси в компанії повинні бути побудовані так, щоб забезпечити надання максимальної цінності для клієнтів з мінімально можливими витратами. Оптимальне настроювання бізнес-процесів забезпечує оптимальний рівень диференціації продуктів і послуг для конкретного ринкового сегмента. Мінімізація витрат за рахунок реінжинірингу дозволяє досягати високого рівня прибутковості, створюючи тим самим умови для реалізації стратегії оптимальних витрат — низька собівартість у поєднанні з глибокою диференціацією продуктів і послуг [11].

*Типовий проект розроблення та впровадження Balanced Scorecard (BSC) на підприємстві включає такі етапи:*

1. *Формалізація*: на цьому етапі відбувається узгодження головних цілей, які стоять перед компанією, — перший і необхідний крок у побудові того, що автори Balanced Scorecard (BSC) називали «стратегічно орієнтованою організацією».

Наприклад, метою компанії є зростання вартості бізнесу протягом двох років на 30 % або збільшення ринкової частки з 3 до 3,5 %.

2. *Визначення напрямів діяльності компанії, необхідних для реалізації її стратегічних цілей*.

Наприклад, напрямими діяльності, необхідними для досягнення встановленої мети, будуть «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Навчання і розвиток».

3. *Уточнення завдань, виконання яких веде до досягнення мети і розподіл їх за напрямками діяльності*.

Наприклад, після визначення необхідних напрямів діяльності, для кожного з них формулюються основні завдання, зокрема, в блоці «Фінанси» основними стратегічними завданнями та показниками, що їх вимірюють, будуть: зростання доходів компанії, мінімізація витрат, підвищення ефективності використання інвестицій.

4. *Встановлення причинно-наслідкових зв'язків цілей і завдань, а також чинників впливу на їх досягнення*.

Наприклад, на реалізацію завдання «Зростання доходів компанії» здійснюють вплив такі чинники, як «підвищення якості продукції», «ефективна дистрибуція» та «популярність бренду». У свою чергу, для підвищення якості продукції компанії потрібно розв'язати такі завдання, як підвищення компетентності ключового персоналу і залучення консультантів, підвищення ефективності реклами, впровадження раціональних логістичних процесів.

5. *Розроблення вимірників досягнення цілей та показників ефективності*: ступінь виконання кожного стратегічного завдання та загальної мети повинен вимірюватися певними показниками, які мають бути виражені в цифрах. Кожний з показників ефективності має нормативне значення, яке означає, що мета досяжна в необхідні терміни. Для того щоб показники успішно виконували свої функції, вони повинні задовольняти певні вимоги, а саме:

- показники повинні характеризувати стратегічні цілі, ключові чинники успіху та конкретні дії;
- показники мають бути вимірними та чутливими до зміни стану відповідних цілей, чинників, дій;
- показник має чітко виражати сутність: менеджери та співробітники повинні однозначно розуміти, що він вимірює та як обчислюється; дані, що використовуються для обчислення показника, повинні бути достовірними;

• значення показника має відстежуватися регулярно — частота його вимірювання мусить відповідати частоті зміни об'єкта, який він вимірює, й не повинна погіршувати точність вимірювання.

6. *Розроблення стратегічних ініціатив (програм) із досягнення цілей і завдань.* Стратегічні ініціативи розробляються для здійснення необхідних змін на найбільш проблемних ділянках діяльності компанії, де показники неможливо істотно поліпшити в рамках функціонуючого управління поточною діяльністю.

Наприклад, завдання зі створення оптимальної дистрибуції — один з критичних чинників для реалізації стратегічної мети компанії. В такому разі вирішуваним стратегічним завданням буде збільшення поширеності продукту в одному з регіонів, а стратегічною ініціативою — розширення мережі складів готової продукції та скорочення термінів доставки споживачу. Визначається і розмір інвестицій, необхідних для реалізації цільової програми.

7. *Інтеграція BSC у бізнес-модель компанії.* На основі розроблених показників розподіляються людські та фінансові ресурси, встановлюється зона відповідальності за виконання завдань. Balanced Scorecard (BSC) інтегрується в планово-бюджетну систему компанії та в управлінську звітність. Для кожного відповідального співробітника формуються необхідні для контролю над перебігом виконання завдань показники. На цьому ж етапі мотивація співробітників пов'язується з виконанням завдань, передбачених Balanced Scorecard (BSC).

Проекція внутрішніх бізнес-процесів дає змогу ідентифікувати основні процеси, що підлягають удосконаленню та розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції компанії, від якої залежить чисельність залучених клієнтів і остаточний фінансовий результат. Показники цієї проекції фокусуються на тих процесах, що здійснюють основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення потреб споживачів. Після того, як ключові бізнес-процеси виявлені, визначають драйвери, що характеризують ці процеси, та розробляють показники ефективності. Так, наприклад, показником ефективності процесу виробництва може бути зменшення кількості та частоти поломок виробничих ліній, зниження кількості дефектів і забезпечення рівня продуктивності праці на рівні лідируючих компаній. Слід також відзначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, а й з погляду майбутніх можливостей для її підвищення. Саме тому впровадження інновацій повинні передусім, розглядатися в цій проекції системи [12].

### *Основні переваги впровадження BSC:*

- Balanced Scorecard (BSC) дає вищому керівництву компанії абсолютно новий інструмент управління, що переводить бачення компанії та її стратегії при формуванні бізнес-моделі в низку взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні чинники не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації (зокрема управлінського обліку і бюджетування);

- в результаті використання Balanced Scorecard діяльність компанії стає прозорою і керованою.

Зростає інтерес з боку зовнішніх інвесторів до тієї інформації, що дає уявлення і дозволяє оцінити майбутній потенціал компанії.

### *Основні недоліки BSC полягають у тому, що вона не дозволяє:*

- створити стратегію. Цей інструмент дає змогу впровадити існуючу стратегію, але не розробити нову. Як і будь-який інструмент, система збалансованих показників допомагає внести впорядкованість до операційних процесів, встановити взаємозв'язки, здійснювати контроль і коректування;

- відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю. Система взаємозв'язаних показників не замінить собою існуючі контролінгові інструменти. Вона є лише доповненням до них, що дозволяє уточнити взаємозв'язки параметрів розвитку. Традиційні контролінгові інструменти не втрачають своєї привабливості та повинні, як і раніше, використовуватися на підприємстві;

- зберігати систему незмінною. З часом будь-яка стратегія повинна переглядатися. Стратегія підприємства повинна регулярно коректуватися, одночасно з нею змінюватиметься і Balanced Scorecard, яка є нічим іншим, як описом стратегії мовою кількісних показників;

- упровадити цю ідеологію на підприємстві з неадекватною корпоративною культурою. Якою б хорошою не була Balanced Scorecard сама по собі, вона не може належно працювати в неадекватних умовах. Основною межею системи є створення прозорості на підприємстві. Якщо корпоративна культура на підприємстві така, що прозорість діяльності не влаштовує співробітників, то ця система не працюватиме. Також не функціонуватиме і система заохочення, створена на основі кількісних показників [13].

Узагальнюючи викладений матеріал, можна сказати, що, використовуючи BSC, менеджери інтерпретують стратегію в бізнес-модель. При цьому можна отримати відповіді на основні запитання: за рахунок чого компанія створює свою вартість? які процеси є ключовими в її діяльності? який рівень кваліфікації пер-

соналу та прогресивності застосовуваних технологій, яка їх відповідність вибраній стратегії? які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою виконання місії та досягнення довгострокових цілей компанії.

### 12.2. ПРОЦЕС РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ

Стратегічна карта — це діаграма або рисунок, що описує стратегію у вигляді низки стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Успішна реалізація бізнес-моделі можлива у разі описання її простим і доступним способом. Стратегічна карта і є схемою логічного та чіткого викладу сутності стратегії, що перетворює її в обґрунтований план дій.

Розроблення стратегічної карти — необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. З перекладом стратегії на мову логічних закономірностей і взаємоув'язкою їх у стратегічній карті кожна бізнес-одиночка (структурний підрозділ) і окремих співробітників отримує чітке та вичерпне роз'яснення суті стратегії та основних завдань щодо її здійснення. Результат розроблення стратегічних карт — повний ряд елементів, необхідних для формування бізнес-моделі, орієнтованої на визначену стратегію компанії. На рис. 12.3 подано приклад елементарної стратегічної карти.

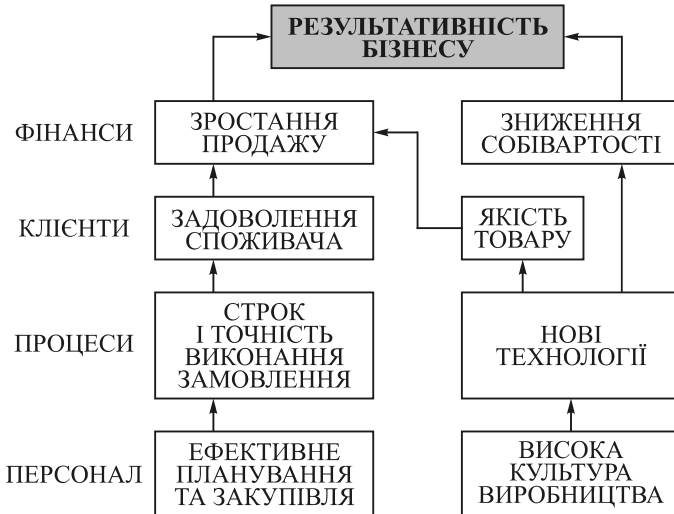


Рис. 12.3. Приклад стратегічної карти

Концепція стратегічних карт може відіграти істотну роль у процесі формування бізнес-моделі, тому що:

*по-перше*, в епоху бізнес-моделювання (на противагу добі технологій) важливого значення набуває фактор знань, бізнес-освіта, здатність оперувати інформацією, оскільки інформація відіграє значну роль у збільшенні потужності та життєздатності бізнес-моделі. А. Сливоцький зазначає, що основою кожної ділової моделі стає базова інформація про клієнтів і про економіку в цілому;

*по-друге*, щоб побудувати бізнес-модель, потрібно зробити правильний вибір у кількох вимірах. Бізнес-моделі, що містять суперечності зі своєю базовою інформацією, зазнають краху. Теж саме чекає і на бізнес-модель, побудовану на ненадійній інформації. Саме тут у пригоді нам будуть стратегічні карти, які розробляються в кількох вимірах (їх ми розглянемо далі) та надають нам потрібну інформацію;

*по-третє*, концепція стратегічних карт має дуже схожі орієнтири з функціями бізнес-моделі, зокрема орієнтацію на створення цінності для споживача тощо [27].

У науковій літературі по цій темі можна знайти багато моделей, подібних моделі Р. Каплана та Д. Нортона. Всі вони призначені для оцінювання ефективності діяльності компанії у взаємозв'язку з загальною стратегією.

*Модель стратегічних карт Л. Мейселя* не тільки має таку саму назву, що й модель Д. Нортона та Р. Каплана. Як і попередні автори, Л. Мейсель виділяє чотири ключові аспекти, за якими проводиться оцінювання бізнесу компанії. Однак замість аспекту навчання та економічного зростання Л. Мейсель розглядає аспект трудових ресурсів. Виділення цього аспекту Л. Мейсель аргументує тим, що менеджери зобов'язані приділяти першочергову увагу та вміти оцінювати ефективність діяльності як організації в цілому, так і її співробітників [23].

К. Адамс і П. Робертс запропонували ще одну модель, яку вони назвали *EP<sup>2</sup>M* (Effective Progress and Performance Measurement — оцінювання ефективності діяльності та зростання). Згідно з цією моделлю найбільше значення має оцінювання ефективності діяльності компанії за чотирма напрямками (рис. 12.4).

Відповідно до концепції К. Адамса та П. Робертса система оцінювання діяльності компанії повинна бути направлена не тільки на реалізацію стратегії, а й на формування корпоративної культури, що визначає постійний рух вперед звичайним стилем життя. Ефективна система оцінювання забезпечує дійовий контроль і швидкий зворотний зв'язок [8].

Порівняльний аналіз оригінальної моделі стратегічних карт Р. Каплана та Д. Нортон з аналогічними моделями інших авторів показує, що з появою моделі стратегічних карт система цілей діяльності та методів контролю за їх реалізацією значно розширилася. І хоча фінансові показники не втратили свою значущість, тепер вони приводяться у відповідність з системою стратегічних показників як фінансового, так і нефінансового характеру.

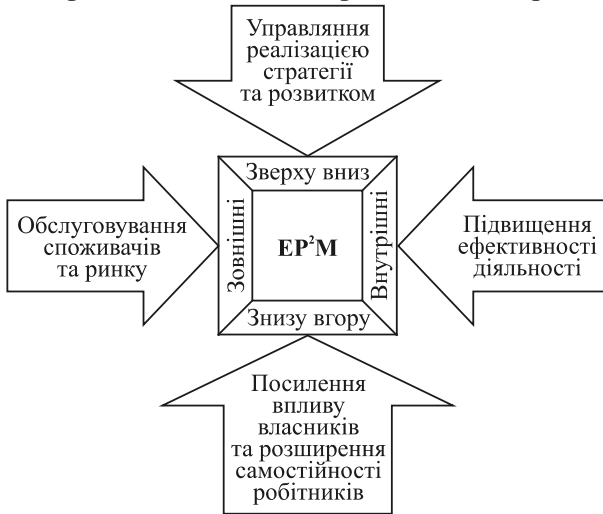


Рис. 12.4. Цілі оцінювання ефективності діяльності та економічного зростання за моделлю BSC

Використання стратегічних карт у формуванні бізнес-моделі може зробити цей процес якіснішим і значно пришвидшити його. Окрім того, ми вважаємо, що створення бізнес-моделі за допомогою стратегічних карт можна зобразити у вигляді такого каскаду (рис. 12.5).

Передусім компанія розробляє стратегію, формулює майбутні результати діяльності. За допомогою стратегічної карти, в якій стратегія знаходиться на вершині, можна отримати цілу низку факторів, побудувати систему показників та визначити шляхи досягнення результатів, що передбачені у стратегії.

Маючи цю інформацію, з легкістю можна сформуванати бізнес-процеси, мережа яких і утворить бізнес-модель. Належно розроблена карта стратегії є повноцінним і логічним описом реалізації останньої. Отже, окрім простого розуміння сутності стратегії, карти забезпечують основу створення бізнес-моделі для її реалізації швидшим і найефективнішим способом.



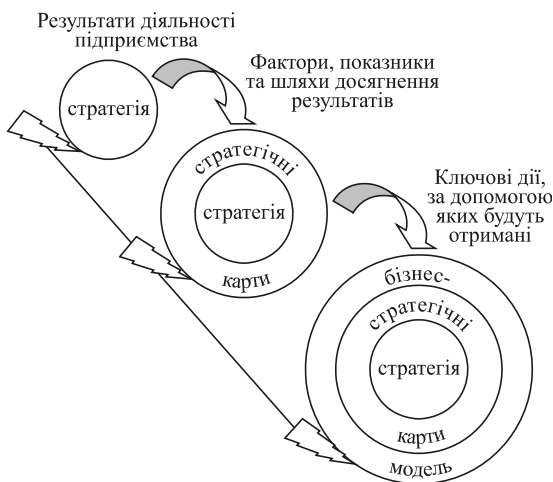


Рис. 12.5. Каскад створення бізнес-моделі

Розроблення стратегічних карт передбачає:

- визначення стратегічних цілей діяльності підприємства;
- визначення пріоритетних напрямів розвитку;
- визначення завдань, що стоять перед системою управлінського обліку;
- визначення інформаційних потреб управління, що повною мірою відображають індивідуальні особливості бізнесу, конкурентну ситуацію і стратегію підприємства [14].

Шаблоном стратегічної карти є певний контрольний список стратегічних компонентів та їх взаємодій. Якщо в стратегічній карті нема якого-небудь елемента, то це, як правило, призводить до негативних результатів.

Загальну схему процесу розроблення стратегічних карт подано на рис. 12.6. Розглянемо основні складові цього процесу:

- *місія компанії*. У верхній частині схеми розміщена місія компанії, тобто уявлення керівництва компанії про її майбутнє. Мета формування місії полягає в керівництві, контролі та мотивації просування компанії як єдиного цілого до реалізації поставлених і взаємоузгоджених цілей;

- *ключові аспекти діяльності*. Загальна місія розглядається та описується в кількох сферах діяльності компанії. Частіше за все до них відносяться фінансова діяльність і взаємостосунки з акціонерами, відносини зі споживачами, внутрішня організація бізнесу, навчання та розвиток. Деякі компанії додають ще стосунки зі співробітниками чи формування людського капіталу;

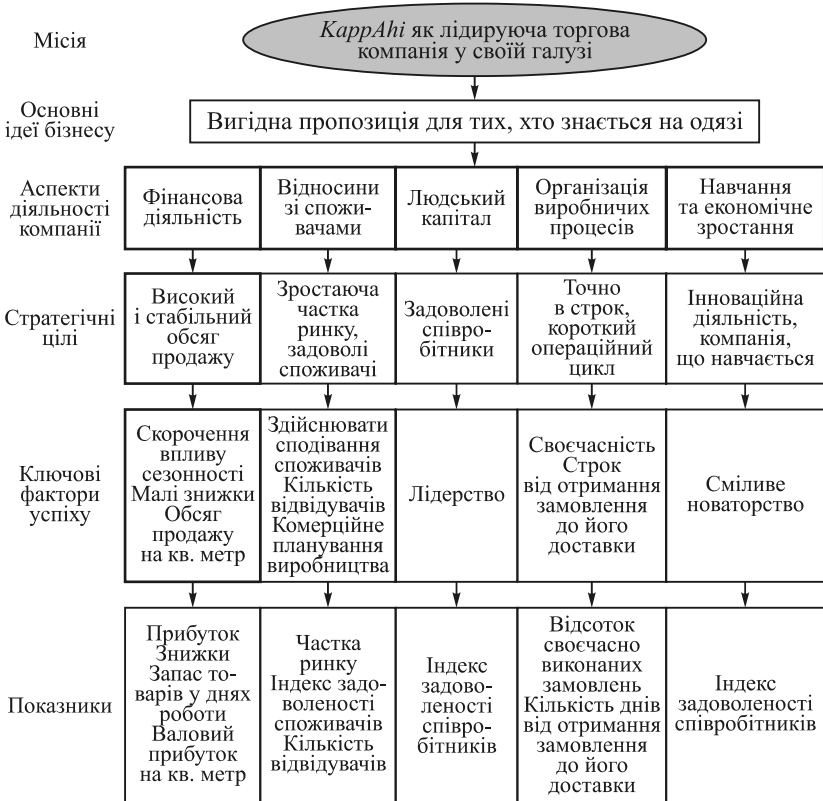
- *стратегічні цілі.* Місія компанії представлена у вигляді сукупності конкретніших стратегічних цілей діяльності. Це допомагає її виконати;
- *ключові фактори успіху.* На цьому етапі виділяються найвагоміші, з позиції місії, фактори досягнення поставлених цілей;
- *стратегічні показники.* В цій частині стратегічних карт відображаються показники та цілі, встановлені перед управлінським персоналом для мобілізації ключових факторів успіху;
- *план дій.* Завершує стратегічну карту розділ, що описує етапи та конкретні заходи, що підлягають реалізації в майбутньому [16].



Рис. 12.6. Загальна характеристика етапів розроблення стратегічних карт

Розглянемо приклад формування стратегічної карти компанії КаррАhi (рис. 12.7).

Модель стратегічних карт не тільки включає систему показників діяльності в певному форматі, а й характеризує можливості та умови її застосування. Концепція стратегічних карт, таким чином, стає частиною системи стратегічного управлінського контролю.



\*На основі відповідей на питання анкети

Рис.12.7. Схема корпоративної стратегічної карти компанії КаррАhi

Стратегічна карта збалансованої системи показників є моделлю, що демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи і процеси створення вартості. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових категорій. Такі показники, як ROI, вартість для акці-

онерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати, є індикаторами, що свідчать про успіх або неефективність стратегії компанії. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчій цінності клієнтам є вирішальним чинником утілення стратегії в життя.

Стратегічна карта, описуючи бізнес-модель, чітко показує як:

- створювати нову вартість за допомогою внутрішніх бізнес-процесів;
- розробляти стратегічні напрями, що базуються на створенні вартості;
- визначати процеси, які трансформують нематеріальні активи у вартісні результати;
- будувати нову схему для опису, оцінювання та приведення до стратегічної відповідності трьох елементів інтелектуального капіталу — людського, структурного та клієнтського капіталу — з цілями та процесами внутрішньої складової.

Впровадження стратегічних карт у бізнес-моделюванні повинно складатися з таких етапів (рис. 12.8) [19].

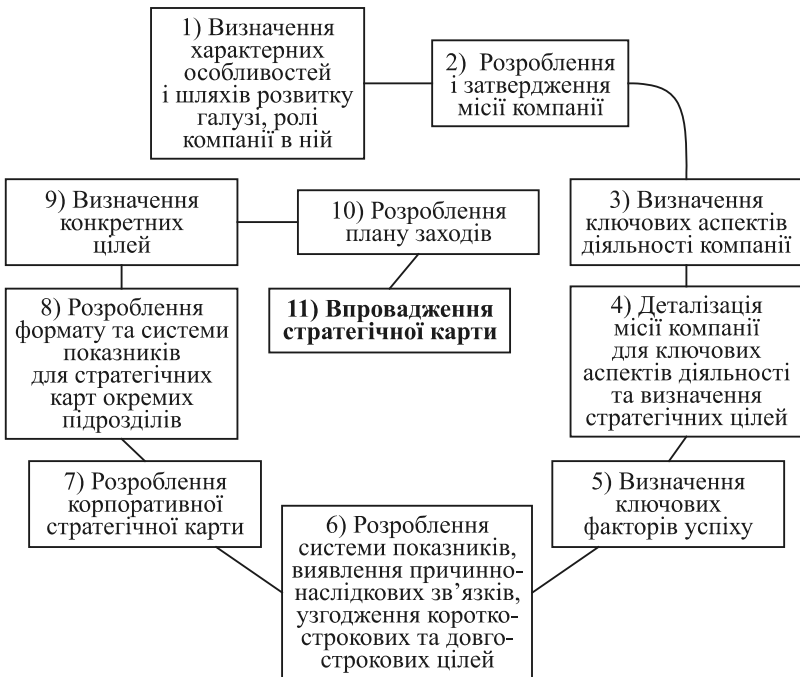


Рис. 12.8. Етапи впровадження стратегічних карт у бізнес-моделюванні

Внутрішня складова відповідає за два життєво важливі компоненти бізнес-моделі: по-перше, розроблення і надання клієнтові пропозиції цінності та, по-друге, удосконалення процесів і скорочення витрат з метою підвищення продуктивності в фінансовій складовій.

Стратегічна карта допомагає працівниками зрозуміти бізнес-модель компанії й те, як взаємозв'язані між собою різні стратегічні цілі. Дуже важливо, що стратегічні карти дають змогу кожному співробітникові зрозуміти його індивідуальні цілі, а також те, які проекти та досягнення сприяють реалізації загальної стратегії та її цілей і врешті-решт успіху всієї організації.

Важливо також, що чіткі причинно-наслідкові співвідношення, відображені на стратегічній карті, дозволяють компаніям збалансовано та ефективно забезпечувати підтримку імплементації стратегії. Зазвичай про результативність діяльності свідчать підсумки фінансового аналізу, що визначають якість використання сукупності активів. Причинно-наслідкові зв'язки, вказані в стратегічній карті, наочно демонструють, як використання інтелектуальних активів впливає на ефективність діяльності підприємства, а також, які бізнес-процеси слід впровадити для підвищення ефективності бізнес-моделі.

Для компаній певної галузі та будь-яких стратегій можна розробити базові стратегічні карти, або так звані шаблони, наприклад шаблон карти для підприємства легкої промисловості, що використовує стратегію лідерства за собівартістю. Інакше кажучи, шаблон — це відправна точка у процесі розроблення стратегічної карти, адаптованої згодом за умов конкретної компанії. Після того, як бажані цілі обгрунтовані, починається пошук оптимальних засобів для їх досягнення. При цьому визначаються заходи щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розроблення нової продукції, підвищення якості обслуговування, підвищення продуктивності і т. д.), яких необхідно вжити для створення якісної пропозиції споживачеві та досягнення бажаних для власника фінансових результатів.

Отже, стратегічні карти не гарантують розроблення успішної місії та стратегії компанії, однак саме їх формулювання та впровадження вже дає компанії великі переваги. Впровадження цієї моделі є ефективним засобом формулювання місії та стратегії компанії в зрозумілому та відображаючому реальний стан вигляді, а також забезпечує підтримку більшості працівників компанії. Розгляд різних аспектів діяльності компанії та в різному часовому ракурсі забезпечує розуміння бізнесу компанії як єдиного ці-

лого. Персонал компанії може визначити своє місце та роль у загальній моделі бізнесу, а також уявити свої завдання в загальній справі для досягнення поставлених цілей.

### ***12.3. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ***

---

Стратегічні карти призначені для визначення та наочно-го опису стратегічних цілей, завдань і показників, шляхів їх досягнення, а також прийняття рішень у процесі функціонування бізнес-моделі. Стратегічна карта дозволяє визначити роль окремих підрозділів і працівників підприємства в реалізації його стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні формування та функціонування бізнес-моделі.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення, відображені у стратегічній карті дозволяють:

- системно характеризувати розроблену бізнес-модель;
- простежувати, як нематеріальні активи (наприклад, наявність кваліфікованих працівників і клієнтських баз даних) перетворюються в результативність діяльності (наприклад, у залучення нових клієнтів, за яким послідує зростання доходів від реалізації нових товарів і послуг, що в результаті приведе до збільшення обсягу прибутку).

Матеріальні активи мають певну балансову вартість, яка відбивається в системах обліку. Початкова вартість нематеріальних активів зазвичай невелика, але їх цінність накопичується в процесі використання. Стратегічна карта, в якій описано нефінансові кількісні цілі, такі як скорочення часу виробничого циклу, збільшення ринкової частки, підвищення рівня задоволення персоналу або клієнтів, дозволяє простежити процес створення доданої вартості.

Стратегічні карти дають топ-менеджерам можливість системно діагностувати визначену ними стратегію. Але, окрім простого розуміння сутності стратегії, карти забезпечують основу створення системи управління для її реалізації найефективнішим і швидшим шляхом. Належно розроблена карта стратегії є повноцінним і логічним описом реалізації останньої.

Процес створення стратегічної карти формування бізнес-моделі — необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Вивчаючи стратегічну карту, окремі підрозділи та співробітники компанії починають розуміти свою роль у реалізації стратегії. Можна створювати стратегічні карти на будь-якому рівні управління аж до індивідуальних карт кожного працівника. Отже, кожен з них матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті. Компанії, які успішно реалізують стратегічні карти, розробляють і використовують їх для того, щоб позиціонувати свої стратегії в ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, які можуть легко зрозуміти всі співробітники. Процес побудови карти зробив стратегію «прозорою». Обґрунтовані цілі, зв'язки між ними та методи оцінювання реалізації цих цілей, зафіксовані в стратегічній карті, дають можливість визначати основні положення стратегії певної компанії.

У результаті аналізу першого досвіду українських компаній стало зрозуміло, що принципових помилок при розробленні карти збалансованих показників уникнути не вдалося. Центральною проблемою є власне методологія: що ставити, куди і, головне, навіщо.

Суттю карти збалансованих показників є не що інше, як формування інструментарію настроюванні (адаптації) моделі бізнесу під стратегію компанії, яка в конкретних умовах забезпечує максимальне зростання вартості. Оскільки провідним чинником формування вартості в сучасній економіці є інтелектуальний капітал, то необхідними є відповідні технології оцінювання й управління людським, структурним і клієнтським капіталами. На верхньому рівні карта BSC — це чітко писані причинно-наслідкові зв'язки між 25—30 ключовими показниками ефективності, які є проєкціями стратегічних цілей компанії на рівні перспектив щодо фінансів, клієнтів, процесів, персоналу та систем управління. З них суто фінансові показники, як правило, складають менше 50 відсотків від загальної кількості. У зв'язку з цим, форма карти допускає розв'язання як мінімум трьох крупних проблем. Перша група стосується самих підходів до формування BSC. Друга група виявляється безпосередньо при проєктуванні рівнів карти та виявленні причинно-наслідкових зв'язків між показниками. Третя група проблем виникає при формуванні та використанні карти як інструменту стратегічного та оперативного управління.

Традиційний шлях розробки стратегічних карт «знизу доверху», характерний для розвинених західних компаній, які плано-мірно та цілеспрямовано ведуть пошук оптимальної інтеграції систем управління й організації управління стратегією.

Цей еволюційний підхід характерний для бізнесу з розвиненими системами маркетингового та фінансового управління, ефективною інформаційною підтримкою операційних і управлінських процесів, високим рівнем підготовки персоналу. Побудова карти збалансованих показників ніби «вінчає» управлінський контур, перетворюючи його на логічно завершену, прозору і в той же час гнучку систему. В західних компаніях формування карти збалансованих показників триває в середньому біля півроку. Контури BSC, як правило, «вмонтовані» в складні системи інформаційного забезпечення та легко вписуються в існуючі моделі управління.

Реалізація аналогічних підходів у багатьох компаніях часто відсоває отримання ефекту за лінію горизонту. Складним є також створення надійного фундаменту для використання високоефективних управлінських інструментів. Потребує вдосконалення система фінансового обліку, організація бізнес-процесів.

Цей підхід значно привабливіший з погляду термінів і раціональнішого використання ресурсів. Проте він має недоліки, які доводиться усувати одночасно, дуже високий рівень вимог до професійної компетенції персоналу, передусім, топ-менеджерів. У будь-якому разі формування карти збалансованих показників у компанії необхідно розглядати як серйозний інвестиційний проєкт, що вимагає значних фінансових і управлінських ресурсів.

Разом з тим, стратегічні карти є всього лише інструментом, який сам по собі не працює. Отже, приступаючи до формування карти, слід пам'ятати про необхідність створення ефективного контура корпоративного управління, служб стратегічного планування та контролінгу (у невеликих компаніях ці контури можуть бути суміщені, але чітко виділені та писані) [21].

#### *Основи впровадження та використання карти BSC.*

Існують певні стандарти створення карти збалансованих показників, виявлені в результаті аналізу досвіду десятків західних компаній.

Загальний алгоритм впровадження виглядає приблизно так:

- забезпечення підтримки та участі топ-менеджерів компанії, створення ефективних комунікацій у компанії з проблем стратегії;
- формування команди проєкту;
- вибір напрямку для реалізації пілотного проєкту (у великій компанії);
- уточнення стратегії компанії;
- адаптація систем планування й обліку до завдань формування BSC;



- структуризація довгострокових і короткострокових цілей;
- чітке визначення того, що вимірюватиметься і якими методами (в міру побудови карти з'являтимуться зони, яким раніше не приділялася необхідна увага, показники не вимірювалися тощо);
- настроювання балансів і виявлення причинно-наслідкових зв'язків;
- настроювання ІТ-презентації та підтримуючих систем;
- створення навчальної організації, настроювання механізму управління змінами, які зумовлює динамічне зовнішнє середовище.

Стосовно української практики, етапи розроблення і впровадження доцільно виділити, зробивши акцент на завдання, які необхідно вирішувати на кожному з них.

*Етап 1. Уточнення стратегії, формалізація довгострокових цілей*

Використовуючи інструменти стратегічного планування, необхідно знайти оптимальний баланс між інтересами власників і стейкхолдерів, чинниками зовнішнього середовища та внутрішніми ресурсами компанії. В результаті повинна бути визначена стратегія, яка в рамках цього балансу забезпечує максимальне зростання вартості бізнесу.

Потім стратегія структурується за довгостроковими цілями та формалізується, тобто набуває можливості вимірювання в кількісних або якісних параметрах (табл. 12.1).

*Таблиця 12.1*

**СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ БІЗНЕСУ**

Напрямок	Цілі	Критерії	Показник		Ініціативи
			поточний	плановий	
1. Визначення цінності та цільових ринків					
2. Конкурентні переваги					
3. Планова частка ринку					
4. Вартість бізнесу					

Формалізовані стратегічні цілі є початковим форматом для побудови карти. Якщо на цьому етапі ще не вдається розрахувати кількісні показники — це не критично, вони з'являться в процесі

проектування. Але цілі (чого хочемо досягти) та критерії (що вимірюватимемо) необхідно сформулювати настільки точно, наскільки це можливо. З погляду використання зовнішньої допомоги, доцільно залучити консультантів зі стратегічного планування.

### *Етап 2. Проектування карти*

Побудова карти є не що інше як проекція стратегічних цілей на рівні фінансів, клієнтів, процесів і персоналу, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками. В результаті повинні бути отримані характеристики майбутньої бізнес-моделі, що оптимально відповідає досягненню заданої стратегічної мети. Одночасно виявляються поточні значення ключових показників. Там, де виявляються істотні розбіжності між необхідними та поточними значеннями, формуються стратегічні ініціативи, націлені на ліквідацію розбіжностей. Для ліквідації розривів у показниках розробляються проекти.

Побудову карти в такому вигляді доцільно проводити в рамках корпоративних тренінгів. Цей етап дуже важливий, зважаючи на ряд обставин: менеджери компанії освоюють технологію проектування карти; виявляється брак або невірність інформації; помилки як стратегічного, так і оперативного характеру. В рамках цього етапу проводиться масштабна внутрішня робота з уточнення інформації, проведення додаткового стратегічного аналізу, поглибленого фінансового аналізу, оцінювання ефективності та реінжинірингу ключових процесів, підготовки персоналу. З принципових проблем формуються цільові робочі групи, завданнями яких є збір і уточнення інформації, визначення алгоритмів розрахунку показників, розроблення необхідних управлінських рішень.

Для супроводу цієї роботи необхідні консультанти, що мають навички роботи з інтеграції систем управління, здатні вільно орієнтуватися в проблемах стратегій, маркетингу, фінансів, проектування бізнес-процесів, управління персоналом та володіти технологією формування логіки розроблення стратегічних карт. Врахувати галузеву специфіку — завдання персоналу компанії.

У результаті з'являється власне карта збалансованих показників, спочатку в паперовому варіанті, потім інформація структурується в електронних таблицях. Процес проектування в основному завершується. Як перехід до етапу постановки необхідно сформулювати вимоги до облікових систем — яку інформацію, в якому вигляді та в які терміни вони повинні надавати для формування інтерфейсу карти.

### *Етап 3. Постановка карти як інструменту управління*

Як уже зазначалося вище, карта повинна допомогти вирішувати завдання управління реалізацією стратегічних рішень. Необхідно підготувати положення про служби стратегічного планування та контролінгу, детально писати регламенти планування та контролю. Кожен ключовий показник повинен забезпечуватися відповідним бізнес-процесом або проектом, які, у свою чергу, реалізуються конкретними працівниками. Досягнення ключових показників має бути покладено в основу системи мотивації праці персоналу. За цими позиціями повинні з'явитися документи (регламенти процесів, описи проектів, індивідуальні контракти і т. д.).

У великих компаніях відпрацювати систему збалансованих показників доцільно в пілотному режимі на одному з продуктових напрямів або територіальних підрозділів.

Далі є сенс зайнятися оптимізацією інформаційних потоків і прискоренням процесів комунікацій за рахунок створення або відповідного настроювання інформаційних систем, що уможливить використання карти в режимі реального часу, а отже, дозволить прискорити та підвищити якість процесу ухвалення, реалізації і контролю управлінських рішень.

Досвід показує, що створити виключно ефективну бізнес-модель, так само як і карту, неможливо. Кожна бізнес-модель має свій життєвий цикл і рівень її ефективності змінюється відповідно до його етапів. І модель бізнесу, й відповідні їй контури та інструменти управління (а карта — всього лише інструмент) потребують постійного доопрацювання та вдосконалення [25].

Будь-якій компанії доводиться враховувати широке коло факторів, кожен з яких певною мірою піддається її впливу: зрілість галузі, вік компанії, корпоративна культура, існуючі системи управлінського контролю, віковий склад персоналу.

Значна частина працівників компанії, як правило, сприймає стратегію як деяку абстракцію, документ або низку фраз, зрозумілих лише топ-менеджерам. Успішна реалізація місії та стратегії компанії потребує розроблення поточних планів діяльності та організації контролю за їх виконанням. За умови правильного використання стратегічної карти є прекрасним інструментом для формування місії та стратегії, зрозумілого персоналу, їх пропаганди в усіх відділах компанії та для організації контролю за їх реалізацією.

*Умови успішного впровадження стратегічних карт:*

- підтримка та співробітництво персоналу;
- чітке визначення пріоритетів;
- створення ініціативної групи;
- масштаби реалізації проекту стратегічних карт;
- зв'язок з корпоративною стратегією;
- чітко та послідовно сформована система показників;
- збалансованість і наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками;
- встановлення обґрунтованих і реальних цілей;
- зв'язок з існуючою в компанії системою управлінського контролю;
- гнучкість показників і методик їх оцінювання;
- інформаційні технології та комп'ютерні системи стратегічних карт;
- навчання та комунікації в процесі впровадження;
- створення компанії, що навчається;
- аналіз результатів впровадження стратегічних карт.

Для ефективного використання стратегічних карт необхідно постійно оновлювати та переглядати їх зміст, інакше вони не зможуть відіграти активну роль в аналізі корпоративної стратегії та становлення компанії, що навчається. Якісно розроблена стратегічна карта показово відображає корпоративну стратегію та логіку розвитку корпоративного бізнесу. Зв'язок між різними показниками стратегічних карт і стратегічними цілями компанії можна розглядати як причинно-наслідкову залежність між інвестиціями компанії сьогодні та віддачею від них у довгостроковій перспективі. За умов динамічного ринку компанія повинна постійно аналізувати та оцінювати адекватність різних елементів стратегічних карт.

Місія компанії та її стратегічні цілі мають велике значення для виживання компанії, але якщо вони не доведені до відома кожного працівника на всіх рівнях організаційної ієрархії, то вони втрачають роль стимулятора необхідних для збереження конкурентоспроможності змін. Головна проблема полягає у виборі процедур і методик оцінювання, що дозволяють не лише збирати інформацію стосовно оперативного управління, а й доводити її до відома співробітників та партнерів по бізнесу, а, відповідно, впливати на їхню поведінку, у такий спосіб допомагаючи реалізації стратегії компанії. Модель стратегічних карт сама по собі забезпечує лише формат для формулювання місії та стратегії компанії за допомогою визначення цілей і по-

казників. Якщо виконання показників стратегічних карт не контролюється спеціальними системами та процедурами, то деякі цілі ігноруються, і передовсім це стосується цілей, установлених за допомогою нефінансових показників, як, наприклад, формування компетенцій компанії. Крім того, компанії буде важко здійснити необхідні для збереження конкурентоспроможності зміни.

Якщо компанія планує ефективно експлуатувати стратегічні карти, то вона повинна розробити процедури і методи акумулювання та оцінювання відповідної інформації, доведення її до відома всіх заінтересованих сторін. Компанія не може приступити до розроблення інформаційної технології для певної цілі, не забезпечивши необхідну якість інформації в стратегічних картах. Вирішення цього завдання зазвичай проводиться в два етапи:

1) аналіз показників. На цьому етапі аналізуються відібрані для стратегічних карт показники: чи визначені вони однозначно та зрозуміло? чи відображають вони стратегію компанії? чи є очевидним зв'язок між окремими ключовими аспектами діяльності?

2) забезпечення достовірності й адекватності систем і методів оцінювання. Аналізується здатність компанії здійснювати необхідні зміни: чи відповідають потребам завтрашнього дня наявні системи і методи накопичення та оцінювання інформації? чи справді потрібне отримання тої чи іншої інформації з економічного погляду? як часто повинні здійснюватися зміни? хто повинен нести відповідальність за обробку та оцінювання інформації за окремими показниками?

Якщо стратегічні карти стають органічною частиною процесу стратегічного планування та навчання компанії, вони потребують постійного оновлення та уточнення. Тому для компанії велике значення має питання про те, які процедури та системи вимірювань потрібно розробити, щоб вони не тільки збирали інформацію, а й забезпечували доступ до неї співробітників і контрагентів. Є три покоління інформаційних систем, придатних для використання разом зі стратегічними картами:

1) управлінські системи, що включають лише інтерфейс користувача для проведення презентацій;

2) системи, що використовують форму та зміст стратегічних карт для розповсюдження управлінської інформації через локальні мережі чи Інтернет;

3) імітаційні моделі, розроблені на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між показниками.

*Розглянемо типові проблеми, що виникають при побудові рівнів карти та виділенні стратегічних проектів.*

1. У західній практиці побудова карти починається з рівня фінансових перспектив, оскільки стратегічні цілі та співвіднесені з ними ризики виражаються у визначеному рівні прибутковості капіталу, зростанні вартості акцій, рентабельності інвестицій.

Питання про цільові ринки, портфельну стратегію, зони формування конкурентних переваг вирішуються, як правило, інструментами традиційного стратегічного аналізу та вимагають лише точнішої взаємоув'язки. У більшості українських компаній процес побудови карти необхідно починати зі сфери корпоративного управління — регулювання стосунків між власниками та менеджерами. Відносини між власниками визначають наявність юридично оформленої процедури виходу з бізнесу. Окрім цього, повинні бути визначені принципи взаємин між власниками та топ-менеджерами. Явно недостатня увага звертається на проблеми побудови відносин із стейкхолдерами (структурами, заінтересованими в результатах діяльності компанії, а це держструктури, клієнти, постачальники, партнери, і т.д.). Дисбаланс інтересів не дозволяє забезпечити розроблення ефективної стратегії, тим більше — її реалізацію. Стратегічний план має враховувати чинники зростання вартості бізнесу, обсяги вільних грошових потоків, відповідність сегментів, продуктів і активів стратегічним цілям. Сформульована місія компанії, як правило, повинна знайти вираження у вимірних цілях. Особливо це характерно для напрямів зі створення цінностей для клієнтів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Розв'язання всіх цих проблем необхідне вже на першому етапі побудови карти. Таким чином, для формування дієвих стратегічних карт необхідні збалансовані інтереси, глибокий аналіз зовнішнього середовища і об'єктивна оцінювання ресурсів компанії. Інакше далі рухатися не можна!

2. На рівні фінансових перспектив виявляються як мінімум *три блоки проблем*. *Перший блок* пов'язаний з існуючою системою обліку, яка в кращому разі дає можливість визначити показники за продуктовими напрямками, але повною мірою не відображає реальну прибутковість сегментів, витрати, пов'язані з побудовою та функціонуванням каналів розподілу, просуванням продуктів і послуг, формуванням, оновленням і розширенням клієнтської бази. Прогнозна частина фінансового управління часто об-

межена поточним бюджетом на шкоду аналізу довгострокових цілей.

*Другий* блок безпосередньо пов'язаний з оцінюванням ефективності використання матеріальних активів, як оборотних, так і основних. Виникає необхідність виходити за рамки суто фінансових показників, трансформувати їх у параметри ефективності процесів, нормативи, описувати чинники вартості бізнесу в категоріях продуктивності праці. Потрібне переоцінювання активів і вдосконалення методів розрахунку амортизаційних відрахувань.

*Третій* блок проблем пов'язаний з тією обставиною, що в забезпеченні зростання вартості компанії провідну роль починають відігравати нематеріальні активи — торгова марка, лояльність клієнтів, якість персоналу, ефективність систем управління. Цей напрям неадекватно відбивається в існуючих системах фінансового обліку, що значно знижує рівень управління інвестиціями. (Інвестиції в інтелектуальні активи практично не вважаються традиційними інструментами фінансового прогнозування — нематеріальні активи працюють тільки в сукупності з іншими активами, крім того, їх необхідно пов'язувати із стратегією та вимірювати внесок у досягнення стратегічної мети).

3. Важливим є визначення рівня перспектив для клієнтів — оцінювання сегментів, визначення купівельних мотивів, формування відповідних показників. Але при проектуванні карти виявляється ряд істотних проблем. Передовсім, слабо розвинені маркетингові облікові системи. Традиційно використовуються показники виручки за групами клієнтів, значно рідше враховується зміна ринкової частки, та лише епізодично робляться спроби оцінити лояльність клієнтів, рівень іміджу компанії, вагомість торгової марки. Як наслідок, маркетингова інформація в компаніях недостатня за масштабами і слабо-структурована.

У клієнтських базах даних, як правило, відбивається існуюча ситуація, але явно не вистачає прогнозних даних (наприклад, інформації про потенційних клієнтів, маркетингову політику конкурентів).

4. Проектування на рівень бізнес-процесів взагалі є найскладнішим завданням при створенні карти. Це зумовлено необхідністю, виділення ключових бізнес-процесів, нормативів, опису потоків робіт, підготовкою регламентів.

Далеко не всі процеси є сенс описувати взагалі — багато які з них не мають стратегічного навантаження. Українські компанії,

на відміну від західних, обмежені у використанні аутсорсингу, тому, зважаючи на низький рівень розвитку конкурентного середовища, масу переділів і забезпечуючих процесів організують самостійно. Отже, необхідно жорстко обмежитися проектуванням лише ключових процесів. (Якщо, наприклад, компанія хоче досягти успіху на лікєро-горілчаному ринку, то необхідно забезпечити максимальну ефективність процесів організації дистрибуції, управління торговими марками та системи контролю якості. Процеси ж виробництва та постачання, самі по собі, істотної ролі в формуванні вартості бізнесу не відіграють.)

Складно врахувати показники продуктивності праці для управлінських процесів — вони не описані у відповідних форматах. У більшості компаній відсутні також контури планування і контролю параметрів ефективності управлінських процесів.

Окрім того, виникає ще одна складність. Далеко не всі види робіт можна описати у вигляді процесів, що повторюються. В умовах швидких змін функціонування ринків і зростаючої конкуренції вагома частка видів робіт повинна бути описана згідно з логікою управління проектами.

5. На рівні навчання і розвитку в класичному варіанті карти визначають параметри рівня підготовки персоналу, характер корпоративної культури, вимоги до систем управління. В українській практиці до проектування цього рівня доводиться вирішувати ряд додаткових завдань — визначати «господарів» бізнес-процесів і перебудовувати організаційну структуру. Далі потрібно визначити профіль компетенцій (категорія схожа з кваліфікаційними вимогами), необхідну чисельність персоналу та систему мотивації. Для виявлення профілю компетенцій абсолютно необхідна наявність регламенту з докладним описом конкретних видів виконуваних робіт. За відсутності регламентів ключових процесів цей рівень спроектувати неможливо!

Для проектування корпоративної інформаційної системи необхідно знайти відповідь на запитання: який остаточний результат? Спочатку формується технічне завдання, причому не консультантами, а менеджерами, які управлятимуть інформаційними потоками. Управління організаційним капіталом компанії в принципі є складним завданням, що вимагає спеціального інструментарію, зокрема зі сфери соціології та соціальної психології. З його допомогою необхідно оцінювати відповідність корпоративної культури та стратегії розвитку компанії, параметри лідерства на різних рівнях управління, ступінь узгодження інтересів і стратегічних цілей, ефективність організації командної роботи.



Центральною проблемою є необхідність підготовки персоналу підприємства до організації роботи на рівні вимог технології BSC.

6. Сам процес розроблення та постановки карти вимагає наявності контура інноваційного управління, йдеться не просто про формування системи показників, а про створення ефективної моделі бізнесу.

*Перша частина* роботи з побудови власне системи показників має переважно аналітичний характер. *Друга частина* роботи полягає в постановці карти як системи управління. Тут виділяються та структуруються процеси та проекти, формується інформаційний масив, настроюються облікові системи, відповідно змінюються контури управління та організаційна структура. *Третя частина* роботи — власне реалізація стратегічних ініціатив і досягнення заданих показників. Докладніше зупинимось на першій і другій частині, оскільки саме тут ухвалюються управлінські рішення стратегічного рівня [23].

Діагностика діяльності дозволила розробити стратегічні карти двох українських компаній — «Вольво-Х» і «Вольво-У», які є офіційними дилерами спецтехніки *Volvo* в Україні (рис. 12.9, 12.10). Межі діяльності першого — регіони Західної України, а другого — вся держава.

Український ринок автомобілів *Volvo* розподілений між трьома дилерами, до яких входить і «Вольво-Х». «Вольво-У» (нова компанія-дилер) зробила спробу організації продаж продукції цим трьома дилерам від свого імені, тобто метою було зробити себе «дилером над дилерами», з метою захоплення першої позиції. Розглянувши стратегічні карти цих двох компаній неважко помітити, що «Вольво-У» створювала вартість для дилерів, які працюють, як і вона, на однакових умовах з *Volvo Construction AB* (Швеція). Крім того, одразу помітна відсутність клієнтського капіталу.

Як бачимо, бізнес-моделі цих компаній, маючи однакову кінцеву мету, демонструють надзвичайно контрастні результати зростання капіталу. У той час, як «Вольво-У» продемонструвала за останні три роки надзвичайно мінливі та невтішні результати у боротьбі за прибутки, «Вольво-Х» не лише зберегла постійний рівень прибутковості, а ще й зайняла лідируючі позиції. Керівництво «Вольво-У» змогло б уникнути таких проблем, якби спочатку побудувало бізнес-модель свого підприємства на основі стратегічних карт.

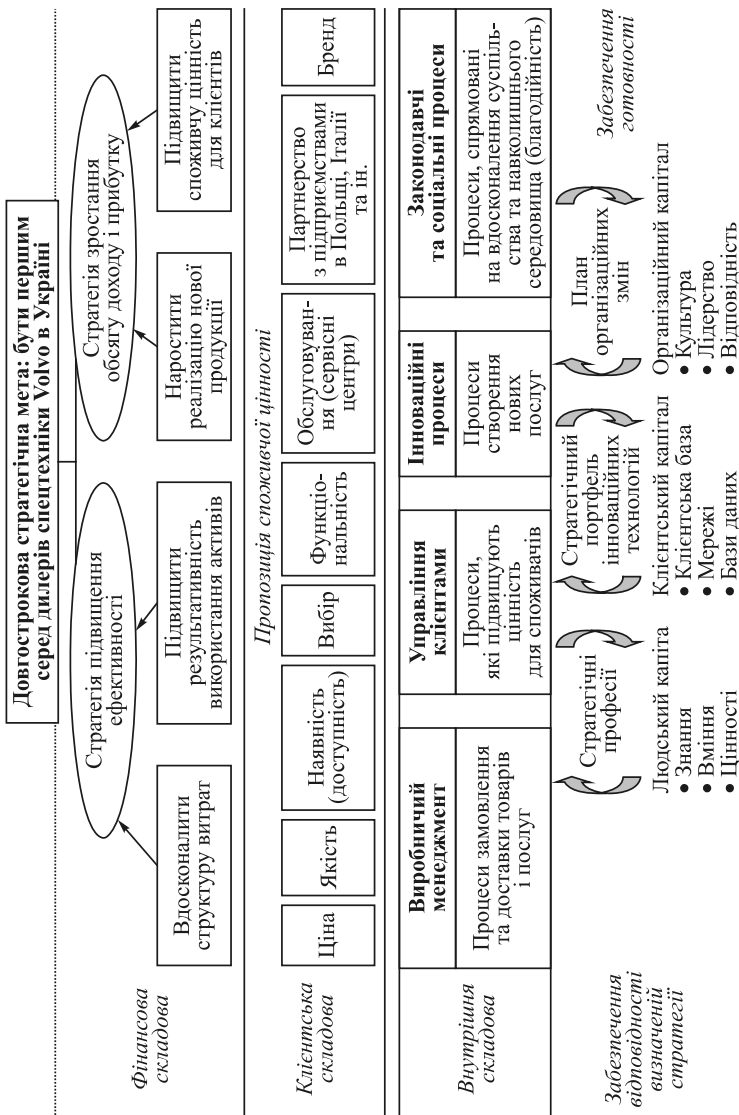


Рис. 12.9. Стратегічна карта «Вольво-Х»

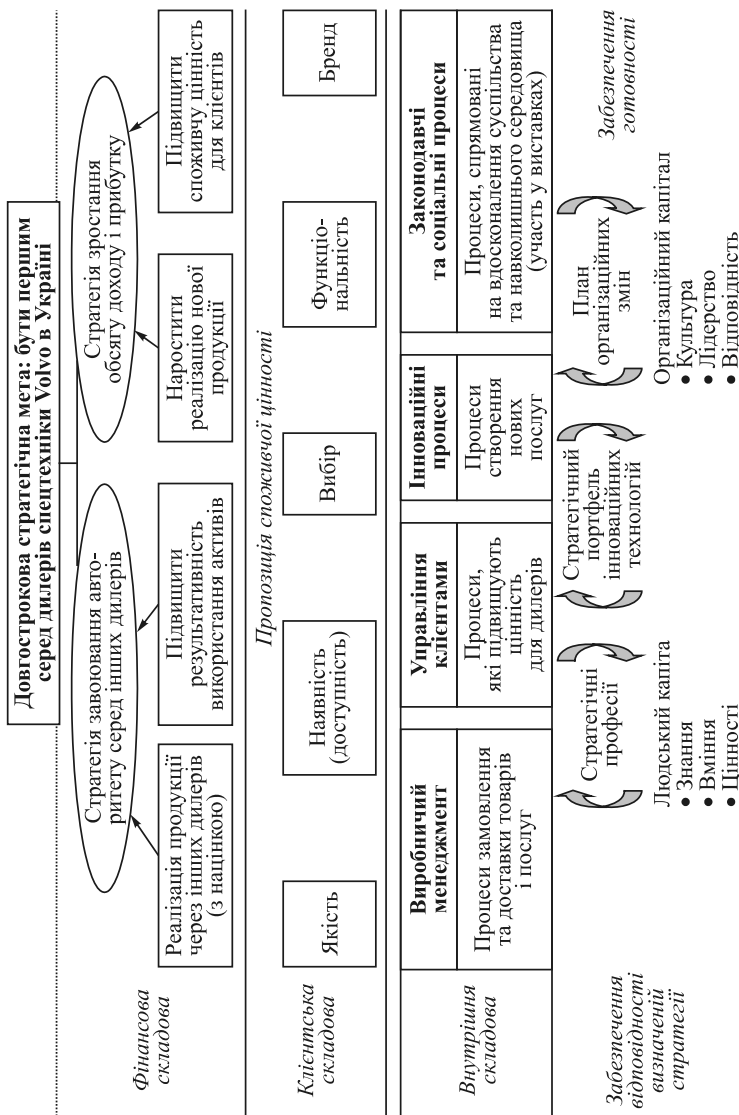


Рис. 12.10. Стратегічна карта «Вольво-У»

Аналіз спроб українських компаній сформуванати карти збалансованих показників виявив ряд типових труднощів, що виникають у процесі реалізації подібних проектів. Можна виділити такі сновні помилки, що допускаються при проектуванні та впровадженні стратегічних карт збалансованих показників:

- недостатній інтерес з боку топ-менеджерів;
- дуже мала кількість учасників проекту;
- участь у роботі тільки топ-менеджерів;
- дуже довгий процес розроблення;
- нерозуміння того, що BSC — це не одноразовий захід;
- бачення BSC як системного, а не управлінського проекту;
- послуги некваліфікованих консультантів;
- впровадження BSC тільки для матеріальної компенсації.

Досвід підтверджує тезу про те, що розроблення BSC починається з обговорення стратегії на вищому рівні компанії, це не системний, а управлінський процес. Завдання інформаційних систем і технологій — полегшити процес комунікацій, але вони дієві тільки після завершення розроблення цілей, завдань, показників та ініціатив, а також проектування BSC на всіх рівнях і у всіх бізнес-одинацях компанії.

Для більшості українських компаній характерним є ряд проблем, а саме: *по-перше*, устаткування та технології, що застосовуються в більшості видів українського бізнесу, не розраховані на автоматизований облік інформації, її треба знімати вручну, що вельми трудомістко та зумовлює помилки;

*по-друге*, зважаючи на низьку можливість використання аутсорсингу, українські компанії переобтяжені бізнес-процесами, активами та персоналом;

*по-третє*, для постановки BSC особливе значення мають характеристики процесів, пов'язаних з управлінням інтелектуальними активами. Існуючі виробничі технології та логістичні моделі не розв'язують цю проблему, оскільки вхідні параметри процесів визначаються вибраною стратегією.

Отже, концепція стратегічних карт має багато переваг, однак її не так легко використати на практиці. Із всього вище зазначеного можна виділити такі рекомендації щодо її застосування:

- стратегічні ресурси компанії знаходяться під впливом багатьох працівників компанії. Принципова відмінність концепції стратегічних карт у тому, що вона стимулює зіставлення та аналіз різних ідей щодо майбутнього компанії. Якщо топ-менеджери вже дійшли висновку стосовно напрямку руху компанії, то стратегічні карти допоможуть іншим зрозуміти, чому речі, що назива-

ються важливими, справді важливі. Але менеджери зовсім не завжди обирають оптимальний напрям руху;

- після завершення розроблення стратегічних карт з'являється проблема їх використання в системі управлінського контролю. Необхідно встановити цілі й організувати контроль за їх досягнення. Потрібно визначити пріоритетні цілі. Недостатньо просто об'явити всі цілі однаково важливими. Для досягнення рівноваги між ними треба визначити відносну важливість кожної. Немає необхідності організувати постійні вимірювання чи аналіз всіх показників; в ідеалі управлінський контроль зводиться до простих процедур перевірки чи до контролю за динамікою загального індексу. Однак топ-менеджери повинні мати уявлення про те, яку суму коштів можна інвестувати в розвиток компетенції чи в залучення нових споживачів, не завдаючи шкоди фінансуванню поточних «традиційних» проектів. Складання бюджетів на основі моделі стратегічних карт включає аналіз інвестиційних проектів. Окрім того, воно передбачає збір пропозицій і обговорення проектів, що не потребують значних фінансових ресурсів, наприклад, вдосконалення виробничих процесів, заходи з підтримки зв'язків зі споживачами, формуванню компетенції;

- просте переіменування ідеї стратегічних карт у концепцію ніяк не полегшує пошук показників, здатних адекватно охарактеризувати вагомні аспекти бізнесу. Як правило, легше за все відібрати надто багато показників — і не отримати при цьому повної картини бізнесу. В такій ситуації важливо не обмежуватися добре відомими показниками. Передовсім перевага повинна віддаватися показникам, що характеризують стратегічно важливі аспекти діяльності. З другого боку, проблема адекватності показників не відіграє особливої ролі. Відібрані показники повинні стимулювати обговорення ситуації (стану), і це має вирішальне значення не тільки на етапі встановлення цілей, але й на етапі оцінювання результатів. Використання кількох показників допоможе уникнути небезпеки прикрашення реального стану справ;

- необхідно досить уважно підійти до відповідальності за впровадження проекту стратегічних карт. Іноді покладення відповідальності на контролерів є природним, однак не можна допускати, щоб їх погляд на бізнес домінував у системі стратегічних карт. Цілі, показники та плани дій розробляються з обов'язковим зваженням на позицію лінійних менеджерів;

- стратегічні карти можуть розглядатися як прогресивна форма складання бюджетів, у якій цілі діяльності встановлюються за допомогою нефінансових показників. Окрім того, недоречно роз-

робляти складний механізм планування поточної та перспективної діяльності компанії на основі моделі стратегічних карт. Компанія повинна з обережністю підходити до об'єднання моделі стратегічних карт з іншими методами планування та бюджетування [22].

Окрім того, до застарілих бізнес-моделей ефективні системи управління просто не адаптуються. За законами кібернетики система, що управляє, повинна відповідати керованій за рівнем складності. На віз немає сенсу ставити автопілот — кінь сам знайде дорогу додому. В такому разі головне — не припускатися простих помилок, тобто ставити віз попереду коня [24]!



## **РЕЗЮМЕ**

---

Досліджуючи причини кризових явищ на підприємствах у 1990-х роках Д. Нортон і Р. Каплан виявили, що скорочення витрат на таких підприємствах вело не до підвищення ефективності, як на те сподівалися, а навпаки, до скорочення виручки і прибутку. Так виникла ідея про збалансоване відображення ринкових показників і показників бізнес-процесів, інновацій та розвитку у фінансових показниках та їх взаємозв'язків. Автори свою систему назвали системою збалансованих показників (BSC), поклавши в її основу графічну інтерпретацію — карту Balanced Scorecard.

BSC передбачає чотири блоки оцінювання ефективності («Фінанси», «Ринок/клієнти», «Бізнес-процеси», «Навчання/розвиток»).

Типовий проект розроблення та впровадження Balanced Scorecard на підприємстві включає такі етапи: 1) формалізація; 2) визначення напрямів діяльності, необхідних для реалізації її стратегічних цілей; 3) уточнення завдань, виконання яких веде до досягнення мети, і розроблення їх за напрямками діяльності; 4) встановлення причинно-наслідкових зв'язків цілей і завдань, а також чинників впливу на їх досягнення; 5) розроблення вимірників досягнення цілей і показників ефективності; 6) розроблення стратегічних ініціатив (програм) для досягнення цілей і завдань; 7) інтеграція BSC у бізнес-модель компанії.

Основні переваги BSC: переводить бачення компанії та її стратегії в низку взаємозв'язаних збалансованих показників; діяльність компанії стає прозорішою і керованою.

Недоліки BSC: не дозволяє створити стратегію, відмовитись від традиційних інструментів планування і контролю, зберігати систему незмінною, впровадити цю ідеологію на підприємстві з неадекватною корпоративною культурою.

Принципами побудови карт BSC є: 1) врівноваження різносторонніх показників; 2) стратегія підприємства ґрунтується на цінності, яку воно пропонує споживачам; 3) цінність (вартість) створюється у внутрішніх бізнес-процесах; 4) стратегію складають взаємозадоповнюючі та такі, що синхронно розвиваються, напрями; 5) стратегічну відповідність визначає вартість нематеріальних активів.

Процес розроблення стратегічних карт відбувається в послідовному русі від місії компанії до ключових аспектів діяльності, далі — до конкретизації стратегічних цілей по кожному з них, визначення їх у величинах ключових факторів успіху чи KPI, конкретизації їх у стратегічних показниках і завершується планом дій.

Умовами успішного впровадження стратегічних карт є: підтримка та співробітництво персоналу; чітке визначення пріоритетів; створення ініціативної групи; масштаби реалізації проекту стратегічних карт (корпоративний; відділів; команд; індивідуальний); зв'язок з корпоративною стратегією, якщо є послідовно сформована система показників; збалансованість і причинно-наслідкові зв'язки між показниками; встановлення обґрунтованих і реальних цілей; зв'язок з існуючою в компанії системою управлінського контролю; гнучкість показників і методик їх оцінювання; інформаційні технології та комп'ютерні системи карт; навчання та комунікація в процесі впровадження; створення компанії, що навчається; аналіз результатів впровадження стратегічних карт.

Основні помилки, що допускаються при проектуванні та впровадженні стратегічних карт збалансованих показників: недостатній інтерес з боку топ-менеджерів; занадто мала кількість учасників проекту; участь у розробленні тільки топ-менеджерів; тривалий процес розроблення; нерозуміння, що BSC — неодноразовий захід; бачення BSC як системного, а не управлінського проекту; послуги некваліфікованих консультантів; впровадження BSC тільки для матеріальної компенсації.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- збалансована система показників (BSC);
- елементи збалансованої системи показників;
- функції збалансованої системи показників;
- стратегічна карта;
- місія;
- ефективність реалізації стратегії;
- бізнес-процеси.

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Загальна характеристика збалансованої системи показників (BSC).
2. Зміст основних елементів збалансованої системи показників (BSC).
3. Призначення збалансованої системи показників, характеристика функцій.
4. Особливості формування показників за основними блоками збалансованої системи показників (BSC).
5. Основні етапи побудови, переваги та недоліки збалансованої системи показників (BSC).
6. Характеристика інших методик побудови стратегічних карт.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

---

1. Порівняйте дві подані в п. 11.3 стратегічні карти (для «Вольво – Х» та «Вольво – Y»). Визначте їх спільні та відмінні риси.
2. Підберіть ключові показники ефективності для кожної з чотирьох перспектив BSC для підприємства-виробника кондиціонерів в Україні.
3. Побудуйте карту збалансованих показників для мережі супермаркетів «Фуршет».



## **ЛІТЕРАТУРА**

### **ДЛЯ ПОГЛИБЛЕННОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Ерохин В. Г.* Развивая эффективный бизнес — система сбалансированных показателей В. Г. Ерохин // <http://www.balancedscorecard.ru/bsc846.htm>
2. *Каплан Р., Нортон Д.* Глава 2: Для чего необходима сбалансированная система показателей эффективности / Р. Каплан, Д. Нортон // [www.scorecard.ru](http://www.scorecard.ru)
3. Что такое Balanced Scorecard? Публикации и исследования // <http://www.balancedscorecard.ru/bsc846.htm>
4. *Калинин С.* Balanced Scorecard — новый инструмент стратегического планирования. Публикации и исследования / С. Калинин // <http://www.balancedscorecard.ru/bsc846.htm>
5. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер.с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.—320 с.
6. *Минбурн Т.* Привлекательность показателя «экономическая добавленная стоимость» как меры эффективности / Т. Минбурн // Финансы. — М.: Олимп-Бизнес, 1998.
7. *Радченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К. І. Радченко. — К.: Магнолія плюс, 2003. — 372 с.
8. *Ридинг Клайв.* Стратегическое бизнес-планирование. Учебник. — М.: Перспектива, 2006.—564 с.
9. Для чего нужна BSC. Публикации и исследования // <http://www.balancedscorecard.ru/bsc846.htm>
10. *Брювер Питер.* Бизнес-моделирование системы сбалансированных показателей / Питер Брювер, Лев Левин // Журнал объединения контроллеров Контроллинг, 2004. — № 9.
11. *Целых А.* BSC: от типичных заблуждений к практичным советам / А. Целых // <http://www.balancedscorecard.ru/bsc879.htm>
12. Построение BSC. Публикации и исследования // <http://www.balancedscorecard.ru/page03.html>
13. *Гершун А.* Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, Горский М. — М.: Олимп-Бизнес. — 2006.
14. *Зайцев Е. В.* Balanced Scorecard как инструмент управления системой конкурентных преимуществ и реинжинирингом бизнес-процессов / Е. В. Зайцев // <http://www.acgroup.ru/publics/zaitsev/index.shtml>
15. *Каплан Р.* Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон // [www.iteam.ru/publications](http://www.iteam.ru/publications)

16. *Зайцев Е. В.* Вы хотите поставить карту сбалансированных показателей... / Е. В. Зайцев //

<http://www.acgroup.ru/publics/zaitsev/index.shtml>

17. *Ольве Н. Г.* Оценка эффективности компании / Ольве Н. Г., Ж. Лой, М. Ветгер — К.: — 2004. — 289 с.

18. *Зайцев Е. В.* Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях / Е. В. Зайцев // <http://www.acgroup.ru/publics/zaitsev/index.shtml>

19. *Каплан Роберт С.* Организация, ориентированная на стратегию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 364 с.

20. *Сливоцький А.* Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. / — К. : Пульсари, 2001. — 295 с.

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ

*13.1. Характеристика сучасних бізнес-моделей високотехнологічних компаній.*

*13.2. Практика створення та функціонування бізнес-моделей вітчизняних кондитерських компаній (кейс-метод).*

*13.3. Практичні аспекти забезпечення ефективного функціонування бізнес-моделі.*

---

### **Резюме**

Терміни і поняття  
Питання для перевірки знань  
Завдання для індивідуальної роботи  
Література для поглибленого вивчення

---

### **Вивчивши матеріал цієї теми, ви будете ЗНАТИ:**

- характерні ознаки сучасних бізнес-моделей комунікаційних компаній;
- тенденції зміни пріоритетів споживачів у галузі комунікаційних технологій;
- досвід формування та функціонування різних видів бізнес-моделей компаній-виробників у комп'ютерній галузі;
- специфіку виникнення та розвитку бізнес-моделей компаній в інтернет-комерції;
- особливості формування першої глобальної бізнес-моделі кав'ярень — Starbucks;
- ознаки бізнес-моделей вітчизняних кондитерських компаній,

---

### **а також УМІТИ:**

- аналізувати напрями зміни пріоритетів споживачів у галузях високих технологій;
- визначати стратегічні точки руху капіталу між бізнес-моделями високотехнологічних компаній;
- виявляти унікальні риси успішної бізнес-моделі кав'ярні у світовій практиці;
- визначити етапи формування бізнес-моделі вітчизняної кондитерської компанії.

*Не намагайтесь зробити свою компанію першою.*

*Просто зробіть її унікальною*

*Майкл Портер*

### **13.1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ**

---

#### *Особливості бізнес-моделей комунікаційних компаній.*

Формування економіки майбутнього на сучасному етапі зумовлює прагнення як традиційних, так і нових компаній створити інноваційні бізнес-моделі з урахуванням прогресивних підходів до конкуренції, розроблення стратегій і позиціонування на ринку. Насамперед мова йде про компанії Інтернет-економіки (Інтернет-технології, електронну комерцію тощо). Загальні концептуальні підходи до розроблення бізнес-моделей і стратегій у цій галузі описано А. А. Томпсоном і А. Дж. Стрикледном у книзі «Стратегічний менеджмент».

В Інтернет-бізнесі ряд компаній у процесі формування глобального середовища електронної комерції взаємопов'язані між собою. Йдеться про створення телекомунікаційних систем, установку серверів, які забезпечують швидкісний доступ до Інтернету для корпоративних та індивідуальних користувачів, розроблення програмного забезпечення, створення локальних мереж.

Якщо проаналізувати бізнес-моделі компаній, які виготовляють устаткування для Інтернет-комунікацій, то економічним критерієм їх функціонування є прибутковість і рентабельність власного капіталу. Тому і бізнес-модель, яка базується на задоволенні попиту споживачів і стратегії компанії щодо продажу продукції за цінами, які забезпечують визначений рівень прибутковості, є традиційною. У такому разі використовуються стандартні технології. За наявності альтернативних (конкуруючих) технологій для створення інфраструктури Інтернет-стратегії компаній ускладнюються, що безумовно, веде до необхідності створення досконаліших бізнес-моделей, які спрямовані на забезпечення прирощення капіталу.

Необхідно враховувати також те, що конкуруючі технології, як правило, несумісні, а їх одночасна установка та експлуатація потребує порівняно великих витрат і зумовлює зростання підприємницьких ризиків. Оптимальним є прийняття однієї із технологій як стандарту для прямої комунікації всіх користувачів цієї технології.

Отже, зміна пріоритетів клієнтів з особистої на колективну продуктивність потребує появи нової бізнес-моделі, побудованої навколо комунікаційного програмного забезпечення і певного типу комунікаційного устаткування.

Для забезпечення конкурентоспроможності компанія має впровадити таку бізнес-модель, яка здатна до акумулювання капіталу у фазі його припливу, до збереження величини капіталу у фазі стабільності та до своєчасного вдосконалення моделі у фазі відпливу капіталу. Якщо управлінці не спроможні ідентифікувати фази функціонування бізнес-моделі та визначити моменти переходу від однієї до іншої, то можуть втратити капітал. Саме знання вектора міграції капіталу компанії та конкурентів дозволяє захистити вже існуючий капітал компанії та отримати його прирощення.

Для компаній-постачальників комунікаційного устаткування забезпечення пріоритетів клієнтів у процесі жорсткої конкуренції у сфері безпроводних комунікацій зумовлює необхідність технологічного лідерства. У світі наявні чотири технології безпроводного зв'язку: у США — існує два основні стандарти мобільного зв'язку; в Європі — один технологічний стандарт, який відрізняється від американського; в Японії — один, специфічний (не збігається ні з американським, ні з європейським). Наявність різних стандартів створює труднощі всім учасникам ринку в процесі забезпечення зв'язку незалежно від території.

Одержання технологічного лідерства спонукає компанії до використання ряду стратегічних рішень, а саме:

- ❖ пріоритетне інвестування наукових розробок нових технологій;
- ❖ створення стратегічних інтеграційних союзів із постачальниками, потенційними споживачами і компаніями-розробниками;
- ❖ злиття, поглинання компаній з великим досвідом і ноу-хау в суміжних сферах;
- ❖ скорочення підприємницьких ризиків за рахунок застосування альтернативних варіантів технологій.

Окрім компанії (наприклад *Cisco Systems* — провідний виробник Інтернет-пристроїв і технологій) забезпечують фірми, які починають свій бізнес, новітніми Інтернет-технологіями за пільговими цінами. Компанія *Cisco* вважає таку стратегію виправданою і наступальною, оскільки в разі успішної реалізації проекту технології високоякісного передавання сигналу через Інтернет, провідні європейські телефонні компанії будуть купувати більшу частину устаткування в неї. Це дозволить збільшити ринкову частку і наростити обсяги продаж за рахунок традиційних європейських виробників телефонного устаткування, таких як *Alcatel*, *Siemens* і *Sony-Ericsson*.

У подальшому міграція капіталу буде здійснюватися до Інтернет-технологій, Інтернет-телефонії, які дають змогу використовувати ресурси Інтернету для телефонних розмов за допомогою спеціального устаткування. Це дозволяє значно знизити вартість розмов, зокрема, міжнародних. Схематично бізнес-модель компанії-постачальника комунікаційного устаткування подано на рис. 13.1.

*Бізнес-моделі компаній-виробників комп'ютерної техніки.*

Більшість зарубіжних і вітчизняних виробників комп'ютерної техніки тривалий час застосовували переважно традиційні бізнес-моделі. Компанії визначали прийнятний рівень прибутку та ціни, які дозволяли відшкодувати витрати та забезпечували необхідну рентабельність, а їхній фундаментальний підхід до споживачів і ринків був переважно однаковим.

Разом із тим, об'єктивну необхідність постійного вдосконалення діючих і функціонування нових бізнес-моделей у цій сфері зумовлюють такі чинники:

- ◆ високі темпи технологічного прогресу;
- ◆ вагомі інвестування в НДДКР;
- ◆ надзвичайно динамічні темпи оновлення продукції і технологій;
- ◆ високий рівень міжнародної конкуренції.

Міграція капіталу до компаній-виробників комп'ютерної техніки пройшла ряд етапів, які відобразили характерні риси розвитку цього бізнесу і зміни пріоритетів споживачів.

Першою комп'ютерною компанією, яка успішно сформувала інтегровану бізнес-модель, стала компанія *IBM*. У довоєнні часи *IBM* була лідером у виготовленні обліково-аналітичних машин. І навіть у повоєнний час *IBM* все ще не була комп'ютерною компанією, а перехід до нового комп'ютерного бізнесу був надзвичайно складним. Але вже у 1959 році компанія стала лідером, отримавши 70 % доходу від продажу на ринку універсальних обчислювальних машин. Це, за висловом А. Сливоцького, була перша хвиля міграції капіталу в комп'ютерній галузі.

Для забезпечення нових пріоритетів клієнтів (кращої функціональності та більшої надійності комп'ютерів) компанія *IBM* почала розроблення універсальної обчислювальної машини. Це дозволило нарощувати ринкову вартість у наступні роки і посісти лідируюче положення на ринку США та Японії.

Задоволення існуючих пріоритетів клієнтів і необхідність вчасного реагування на нові зумовило доцільність розроблення гло-

бальної бізнес-моделі, головною ознакою якої було завоювання першості на кожному ринку. Клієнтами *IBM* були великі компанії з динамічним попитом. Але лідируюче положення певною мірою завадило розгледіти зміну пріоритетів споживачів, а, власне, і вектор руху капіталу до бізнес-моделей, які спеціалізуються на виготовленні міні-комп'ютерів.



Рис. 13.1. Бізнес-модель компаній-постачальників комунікаційного обладнання

Продукти, довготривалі відносини з клієнтами дозволили іншій компанії *DEC* (корпорація обчислювального обладнання) значно розширити клієнтську базу та наростити ринкову вартість. До середини 1970-х років компанії-виробники міні-

комп'ютерів створили 7,5 млрд дол. ринкової вартості, що вважають другою хвилею міграції капіталу до комп'ютерної галузі.

У кінці 1970-х років з'явилися нові пріоритети, які привели до формування нової категорії клієнтів та індивідуальних споживачів. Появу персонального комп'ютера можна датувати 1977 роком. Компанія *Apple* відкрила доступ до комп'ютерів індивідуальним користувачам, які створювали постійні групи клієнтів.

Враховуючи ситуацію на ринку комп'ютерної галузі, компанія *IBM* зрозуміла економічну доцільність створення нової бізнес-моделі. Розроблення та виготовлення нових персональних комп'ютерів мало здійснитись рекордно швидко з головною ставкою на використання цього продукту індивідуальними користувачами і реалізацію (крім традиційних каналів збуту) через мережу дилерів, спеціальні комп'ютерні магазини. Важливим було укладення ряду субдоговорів на виготовлення процесорних чипів, операційних систем тощо. Перший персональний комп'ютер компанії *IBM* було виготовлено у серпні 1981 року. Вже до кінці року її ринкова частка досягнула 37%, а капітал — 130 млрд дол. США. Це стало початком періоду третьої хвилі міграції капіталу в комп'ютерну галузь. Порівняння елементів бізнес-моделей виробників універсальних обчислювальних машин (бізнес-модель 1) і персональних комп'ютерів (бізнес-модель 2) подано на рис. 13.2.

#### *Бізнес-моделі в електронній комерції.*

Сьогодні розвиток Інтернет-технологій та електронної комерції у світі спрямований на підвищення використання можливостей інформаційного бізнесу. Це зумовлює необхідність формування сучасної інфраструктури Інтернету, яка включає створення телекомунікаційних систем, установку серверів, що забезпечують швидкісний доступ до глобальної мережі для корпоративних та індивідуальних користувачів, розроблення інноваційного програмного забезпечення, створення локальних мереж.

В останні роки інтенсивно формується глобальне середовище електронної комерції, в якому здійснюється продаж через Інтернет, електронні закупівлі, надаються інформаційні послуги користувачам. Тому відповідно до вимог динамічного ринкового середовища і необхідності використання можливостей Інтернет-економіки здійснюється модифікація діючих бізнес-моделей і пошук інноваційних з урахуванням дії принципово нових конкурентних стратегій.





Рис.13.2. Бізнес-моделі комп'ютерних виробників

Схематично бізнес-модель компаній в інтернет-комерції подано на рис. 13.3.



Рис.13.3. Бізнес-модель компанії у сфері інтернет-комерції

### **13.2. ПРАКТИКА СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ**

---

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості, а саме кондитерської підгалузі, дозволяє зробити висновок про формування на ринку кондитерських виробів України конкурентних умов, що вимагають від компаній-виробників переходу від хаотичних стратегій виживання до використання осмислених та оптимально прорахованих схем поведінки. Розв'язанням цієї проблеми сьогодні є використання набутого кондитерськими компаніями досвіду, накопиченого виробничого, фінансового та трудового потенціалу для формування конкурентоспроможної бізнес-моделі.

Досвід функціонування вітчизняних компаній свідчить про наявність певних ознак формування їх бізнес-моделей. Так, однією із особливостей формування бізнес-моделей вітчизняних кондитерських компаній сьогодні є активне використання ними стратегії брендінгу. Лідери ринку (корпорація «Roshen», ЗАТ «ВО «Київ-Конті», ЗАТ «А.В.К», ЗАТ «Світоч»,) розробили потужні парасолькові бренди та суб-бренди, що забезпечують розпізнавання їх продукції як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівні. Бренди дрібних регіональних виробників знаходяться на ранній стадії свого розвитку. Створення національних брендів є життєво необхідним для отримання конкурентних переваг на внутрішньому ринку кондитерської продукції та виходу на зовнішні ринки.

Ще однією особливістю існуючих бізнес-моделей кондитерських компаній є створення широкої дистриб'юторської мережі. Практично кожен із лідерів галузі має 3—7 дистриб'юторів у найбільших містах України та 2—4 дилери в обласних центрах. Компанії часто відкривають спеціалізовані фірмові магазини в зонах локалізації свого виробництва.

Незважаючи на щорічне зростання обсягів виробництва кондитерських виробів, попит на вітчизняному ринку не є ще достатньо задоволеним. Крім цього, споживачі вимагають від підприємств постійного оновлення свого асортименту та випуску окрім традиційних і нових груп товарів (наприклад, продукції з лікувальними властивостями, кондитерських виробів для хворих діабетом тощо). В таких умовах галузь та її окремі учасники не можуть перебувати в статичному стані, а повинні постійно розвивати та трансформувати свої бізнес-моделі для максимальної відповідності тенденціям і вимогам ринку.

Особливості формування пріоритетів вітчизняних споживачів кондитерських виробів розглядалися у темі 2.

Найбільшим вітчизняним виробником кондитерських виробів сьогодні є корпорація «Roshen». До червня 2002 року компанія мала назву ДП «Укрпромінвест-Кондитер», а під торговою маркою «Roshen» лише експортувала свою продукцію за кордон. Згодом керівництвом було прийнято рішення стосовно просування продукції під єдиною торговою маркою.

Інтеграція із чотирма провідними українськими виробниками кондитерської продукції — ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім. К. Маркса», ВАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ЗАТ «Маріупольська кондитерська фабрика», ЗАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», придбання активів у Росії (ВАТ «Липецька кондитерська фабрика «Ліконф», кондитерська фабрика у м. Клайпеда (Литва)), а також наявність власних цукрових заводів, масло-молочного комбінату «Бершадьмолоко» та «Літинського племзаводу» дали змогу забезпечувати фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною.

У господарській діяльності корпорація «Roshen» дотримується принципу спеціалізації фабрик на виробництві певної товарної групи кондитерських виробів:

- ◆ Вінницька кондитерська фабрика — на виробництві вафельних і шоколадних виробів;
- ◆ Кременчуцька кондитерська фабрика — на виробництві карамелі та шоколадних батончиків;
- ◆ Маріупольська кондитерська фабрика — на виробництві борошняних кондитерських виробів і карамелі;
- ◆ Київська фабрика ім. К. Маркса — на виробництві шоколаду, шоколадних цукерок і тортів.

Тяжіння до спеціалізації виробництва можна розглядати як одну із специфічних рис бізнес-моделі корпорації «Roshen».

Характерною рисою діючої бізнес-моделі корпорації «Roshen» є її здатність виявляти нові тенденції на ринку, зміну пріоритетів споживачів і швидко організовувати виробництво нових товарних груп кондитерських виробів. Зокрема, керівництво корпорації досить оперативно реагує на зміну умов у зовнішньоекономічній діяльності.

Взагалі асортимент продукції корпорації «Roshen» складає близько 200 видів кондитерських виробів (шоколадні і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти). Загальний обсяг виробництва продукції досягає 400 тис. т на рік. Компанія має розгалужену систему збуту продукції через до-

чірні підприємства в багатьох регіонах України і за кордоном. На сьогодні кількість дистриб'юторів на внутрішньому ринку досягла 50 підприємств, а в інших країнах — близько 25.

Розвитку бізнес-моделі корпорації «Roshen» значною мірою сприяє використання стратегій брендингу. Першим кроком до цього стало рішення про випуск продукції всіх кондитерських фабрик, що входять у корпорацію, під єдиною торговою маркою. Таке рішення супроводжувалось певним ризиком, оскільки кожна із фабрик була достатньо впізнаваною та відомою серед споживачів на регіональних ринках.

Поява продукції під новим, іноземним за звучанням, ім'ям могла відвернути споживачів чи викликати в них насторогу. Однак, кондитерські вироби корпорації відразу після виходу на ринок почали позиціонуватись як вітчизняна продукція високої якості, що позитивно вплинуло на рішення споживачів. Крім цього, на упаковці було збережено інформацію про підприємство, яке здійснювало випуск тієї чи іншої продукції.

Про швидку адаптивність бізнес-моделі корпорації «Roshen» свідчить рішення про купівлю кондитерської фабрики в Липецьку (Росія). Рішення керівництва компанії про здійснення закордонних інвестицій у кондитерську промисловість було прийнято у відповідь на обмеження урядом Російської Федерації обсягів імпорту карамелі.

У такий спосіб корпорація має на меті утримати позиції на російському ринку та в подальшому активно їх розширювати. На сьогодні виробничі об'єкти кондитерської корпорації «Roshen» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005. На підприємствах корпорації «Roshen» працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю в кожній із фабрик корпорації «Сертифікатів відповідності».

Кременчуцька ж кондитерська фабрика додатково сертифікована відповідно до вимог корпоративного стандарту IFS. Всі кондитерські фабрики корпорації «Roshen» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробленням технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються фахівці, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Продукція компанії представлена в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

Отже, можна зробити висновок, що характерними ознаками діючої бізнес-моделі корпорації «Roshen» є:

— наявність відомої торгової марки, що стала успішним інтегруючим чинником розвитку діяльності всіх компаній-виробників, які входять у корпорацію;

— розміщення та розвиток виробництва окремих груп кондитерських виробів за принципом спеціалізації;

— швидка адаптивність бізнес-моделі корпорації до нових тенденцій на внутрішньому та зовнішньому ринках кондитерських виробів;

— використання стратегій брендінгу для просування продукції на ринку;

— постійний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, орієнтованої на специфічні вимоги іноземних споживачів;

— постійне технологічне оновлення виробництва; розроблення та запуск у виробництво нових видів кондитерської продукції.

Схематично основні ознаки діючої бізнес-моделі корпорації «Roshen» подано на рис. 13.4.

Враховуючи постійне загострення конкуренції з боку інших виробників, появу нових компаній-лідерів, корпорація повинна постійно трансформувати свою бізнес-модель відповідно до пріоритетів споживачів, щоб забезпечити собі велику частку майбутніх ринкових можливостей.



Рис. 13.4. Характерні ознаки бізнес-моделі корпорації «Roshen»

### 13.3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ (КЕЙС-МЕТОД)

---

Практику створення та функціонування успішної бізнес-моделі компанії розглянемо на прикладі кавової компанії Starbucks. Історія її виникнення почалася в 1971 році, коли трое друзів і любителів кави — вчитель англійської мови Джеррі Болдуїн, вчитель історії Зев Сігл і письменник Гордон Боукер вирішили відкрити свій магазин із продажу кави в зернах. Вони об'єднали свої заощадження (по 1350 доларів кожен), позичили ще 5 тис. дол. і взялися за справу.

Назву *Starbucks* для свого закладу друзі запозичили із відомого роману Германа Мелвілла «Мобі Дік», у якому однойменний персонаж досить часто пив каву, а логотипом *Starbucks* стало зображення русалки з двома хвостами, яке повинно було підкреслити, що кава у *Starbucks* постачається здалеку. Зображення помістили в коло із написом *Starbucks — Coffee — Tea — Spices* на темно-коричневому тлі.

За отриманням досвіду в підборі сортів кави Зев Сігл відправився в Берклі, до голландця Альфреда Піту (Alfred Peet), власника компанії *Peet's Coffee*, продукція якої користувалася популярністю серед любителів кави в Америці. Саме підхід Піта до вибору та обсмаження кавових зерен став важливим фактором успіху першого кавового магазину *Starbucks*, який відкрився в Сіетлі.

Компанія *Starbucks* купувала зерна у *Peet's Coffee* протягом перших дев'яти місяців роботи, а потім партнери встановили власну жаровню (фірми *Probat*) і відкрили другий магазин в університетському містечку. Перше десятиліття роботи компанія *Starbucks* завершила відкриттям п'яти магазинів, невеликої фабрики з обсмаження кави і торгового підрозділу, який постачав каву в зернах до барів і ресторанів. У 1983 році компанія *Starbucks* викупила ту саму *Peet's Coffee*, з продукції якої починала свій бізнес.

Як і в історії з *McDonald's*, своєму успіху компанія *Starbucks* зобов'язана людині зі сторони, що стала врешті-решт її власником. У 1982 році в компанію прийшов підприємець Говард Шульц. Його найняли для того, щоб розвивати бізнес, оскільки засновники вже не справлялися із новими проблемами. При цьому цікаво те, що вони не хотіли розширюватися, і в 1982 році компанія *Starbucks* так і не вийшла за межі Сіетла.

По-справжньому ситуація змінилася після того, як Говард Шульц побував у Мілані. Там він побачив знамениті італійські кав'ярні. Однак, ідея продавати готову каву в горнятках не знайшла підтримки у засновників компанії. Вони вважали, що за такого підходу їх магазин втратить свою суть, і споживачі не будуть задоволені. Засновники були людьми із певними традиціями і вважали, що справжню каву потрібно готувати тільки вдома.

Втім, Шульц був настільки впевнений у своєму задумі, що покинув *Starbucks* і заснував свою власну кав'ярню *Il Gionale*, яка відкрила свої двері у 1985 році. Для цього проекту Говарду знадобилося 1,7 млн дол. США. Частина суми йому позичили власники *Starbucks*, які залишились друзями Шульца, а решту грошей він позичив у банку. У перший же день роботи у кав'ярні побувало 300 осіб. У закладі Шульца грала жива музика, а кава продавалася навіть на винос, у спеціальних стаканчиках.

Вже через два роки Шульц викупує *Starbucks* у засновників за 4 млн дол. і перейменовує свою компанію. Цікаво те, що зробити такий хід Шульцу порадив засновник *Microsoft* Білл Гейтс, який був одним із перших інвесторів *Starbucks*.

Основним завданням Шульца на початку шляху *Starbucks* був розвиток мережі кав'ярень у всіх штатах. Крім того, Говард Шульц хотів, щоб його мережа кав'ярень не просто продавала каву, а мала ще й приємну атмосферу. Бізнесмен хотів, щоб *Starbucks* стала третім місцем для людей між будинком і роботою.

Маркетологи і соціологи описали ефект атмосфери і закладів *Starbucks* саме як «третє місце» — місце, куди люди можуть прийти, щоб побути за межами будинку («перше місце») або роботи («друге місце»).

У багатьох країнах, до речі, таким «третім місцем» стали книжкові магазини, в яких компанія *Starbucks* відкрила свої кав'ярні. Приходячи до книжкового магазину *Barne & Noble's* в Америці чи в *Borders* у Британії, люди можуть годинами сидіти в *Starbucks*, читаючи книги і журнали, попиваючи каву.

Звичайно, з часом ідею такого «третього місця» взяли на озброєння багато підприємців, які копіювали модель *Starbucks* по всьому світу. Але для середини 1980-х років у США це була справжня інновація, яка поряд із вдалою бізнес-моделлю і дозволила компанії розвиватися так швидко.

Більшість людей, яким довелося працювати з Говардом Шульцом, відзначають його вміння швидко реагувати на обставини, що склалися. Шульц завжди стежить за останніми тенденціями,

заздалегідь знає, що захоче покупець у найближчому майбутньому. Тобто, новий власник *Starbucks* особливу увагу відводив виченню пріоритетів споживачів.

Однією з головних заслуг Говарда, що посприяли успіху *Starbucks*, є те, що він запровадив у діяльності компанії принципи стандартизації процесів обслуговування. У будь-якій кав'ярні є однаковий асортимент основних товарів.

У якій би країні не відкривалась кав'ярня, смак і якість кави, а також технологія обслуговування та атмосфера були однаковими. Водночас, *Starbucks* також враховує і певні ментальні і національні особливості тієї чи іншої країни. До кави можна замовити тістечко або бутерброд. Однак, на відміну від більшості інших кав'ярень, у *Starbucks* акцент робиться саме на каву. Сюди люди приходять скуштувати цей напій, а не поїсти «тістечко з кавою». Взагалі, в Америці каву у *Starbucks* п'ють по-різному. Хтось насолоджується приголомшливою атмосферою кав'ярні, а хтось купує напій і випиває його на ходу, по дорозі на роботу.

Якщо казати про стандартизацію, яку запровадив у компанії Шульц, то вона є хоч і важливим, але не єдиним аспектом створеної моделі бізнесу. З одного боку, основні елементи в усіх закладах *Starbucks* схожі, але з другого — кожна кав'ярня має свої особливості, свою унікальну атмосферу. І це багато в чому заслуга Говарда Шульца і команди дизайнерів компанії.

Атмосфера цієї кав'ярні приваблює людей із ноутбуками, оскільки в закладах *Starbucks* в одних із перших з'явився Wi-Fi. Крім цього, в кав'ярні постійно грає музика. При цьому цікаво, що існує центральний сервер, який займається відтворенням тієї самої музики по всій мережі *Starbucks*. Це означає, що та композиція, яку клієнт слухає у Нью-Йорку, звучить у цю ж хвилину і в Сіетлі. Для цього Говард Шульц уклав угоду з іншою успішною бізнес-моделлю американського бізнесу — компанією *Apple*.

Так, будь-який користувач комунікатора *iPhone* або плеєра *iPod Touch* може, зайшовши до *Starbucks*, моментально придбати або завантажити композицію, що відтворюється у цю хвилину через *iTunes Store* (інтернет-магазин музики *Apple*).

У 1988 році компанія почала торгівлю поштою і випустила свій перший *mail-order* каталог, завдяки якому налагодила постачання у 33 магазини в різних штатах США, а в 1995 році приступила до продажу музичних альбомів *Starbucks CD* у своїх кав'ярнях.

Перша кав'ярня *Starbucks* за межами США відкрилася у Японії в 1996 році. За нею відкривались кав'ярні на Гаваях, у Сінга-



пурі і Філіппінах, Таїланді, Новій Зеландії, Малайзії, Китаї і Південній Кореї, Кувейті і Лівії.

У 1998 році компанія *Starbucks* придбала *Seattle Coffee Company*, крупного оператора кав'ярень у Великій Британії, і зайнялась перетворенням закладів цієї мережі у кав'ярні *Starbucks*. У 1999 році бренд *Starbucks* став власником чайної компанії *Tazo Tea Company*.

На сьогодні у *Starbucks* вже більше 6 000 закладів у 30 країнах світу, в яких намагаються слідувати концепції, виробленої роками: «Обсмажування кави з 1971 року. Краща чашка тоді. Краща чашка чашка тепер». («*Roasting coffee since 1971. The best cup then. The best cup now*»).

У березні 2008 року компанія *Starbucks* запустила досить цікавий проект в Інтернеті: «сайт ідей для *Starbucks*». Будь-яка особа, чи то співробітник компанії, або звичайний клієнт, може поділитися своєю ідеєю щодо поліпшення кав'ярень. Кожна ідея буде розглянута, а кращі — реалізовані. Цікаво, що до того як ідеї доходять до представників компанії, вони оцінюються зареєстрованими користувачами сайту, які можуть голосувати за кожну ідею.

Успіх компанії полягає не тільки в тому, що *Starbucks* вдалося запропонувати споживачам якісний товар за помірною ціною. Крім кави *Starbucks* запропонувала споживачам незвичне (передусім для американського споживача) середовище — саму кав'ярню. Самообслуговування давало споживачам можливість вибору місця — сидіти на дивані, кріслі або за столиками.

На відміну від звичайних кафе з офіціантами або закладів швидкого харчування, відвідувачів *Starbucks* ніхто не підганяє — вони не повинні залишити кав'ярню відразу після того, як випили свою каву або чай. Характерні ознаки бізнес-моделі *Starbucks* схематично подано на рис. 13.5.

Цікавими є такі факти з історії функціонування компанії *Starbucks*:

- одна з основних вимог при виборі приміщень для кав'ярень *Starbucks*: вхідні двері повинні дивитися на схід чи на південь і ніколи на північ. Це пояснюється тим, що відвідувачі повинні насолоджуватися денним світлом, але при цьому сонце не повинно світити їм в обличчя;

- навесні 2008 р. на паперові стаканчики знову повернулася оригінальна коричнева двохвоста русалка. У такий спосіб компанія продемонструвала увагу до історії створення компанії;

- значна частина першої книги про Гаррі Поттера була написана Джоан Роулінг саме в *Starbucks*;

- можливо тому, що *Starbucks* є місцем притягування людей, ріелтори люблять цю компанію. На багатьох ринках вона довгий час платила за оренду 1 дол. США на рік. Відомі навіть випадки, коли *Starbucks* запрошували відкритися у місцях, звідки пішли інші орендарі, наприклад, у районах із підвищеним рівнем злочинності. Через деякий час, коли ці компанії поверталися, ситуація ставала оберненою — через збільшення потоку клієнтів ціни на оренду зростали;

- коли журналісти просять Говарда Шульца поділитися секретами свого успіху, він каже про свої чотири «золоті правила»: «Не намагайтеся змагатися з тими, хто сильніший і розумніший за вас. Йдіть на будь-які компроміси, але не хеґуйте своїми переконаннями. Постійно удосконалюйтеся у своїй справі, навіть якщо ви справжній майстер. І пам'ятайте — будь-яка дрібниця має значення».



Рис. 13.5. Основні ознаки бізнес-моделі компанії *Starbucks*

Отже, успіх кав'ярень *Starbucks* полягає в таких аспектах її бізнес-моделі:

- співробітництві з успішними компаніями, що дозволяло в майбутньому купувати їх як основу для розвитку бізнесу і перетворювати в мережу *Starbucks*;
- роботі з високоякісною продукцією;
- оригінальності концепції;
- розроблення і дотриманні власних стандартів;
- відповідності останнім тенденціям на ринку.



## **РЕЗЮМЕ**

---

Зміна пріоритетів клієнтів із особистої на колективну продуктивність потребує появи нової бізнес-моделі, побудованої навколо комунікаційного програмного забезпечення і певного типу комунікаційного устаткування.

Для компаній-постачальників комунікаційного устаткування забезпечення пріоритетів клієнтів у процесі жорсткої конкуренції у сфері безпроводних комунікацій зумовлює необхідність технологічного лідерства.

Одержання технологічного лідерства спонукає компанії до використання ряду стратегічних рішень, а саме:

- ◆ пріоритетне інвестування наукових розробок нових технологій;
- ◆ створення стратегічних інтеграційних союзів із постачальниками, потенційними споживачами і компаніями-розробниками;
- ◆ злиття, поглинання компаній з великим досвідом і ноу-хау в суміжних сферах;
- ◆ скорочення підприємницьких ризиків за рахунок альтернативних варіантів технологій.

У подальшому міграція капіталу буде здійснюватися до розвитку Інтернет-технологій, Internet-телефонії, які дозволяють використовувати ресурси Інтернету для телефонних розмов за допомогою спеціального устаткування. Це дозволяє значно знизити вартість розмов, зокрема, міжнародних.

Об'єктивну необхідність постійного вдосконалення діючих і функціонування нових бізнес-моделей комп'ютерних компаній зумовлюють такі чинники:

- ◆ високі темпи технологічного прогресу;
- ◆ вагомі інвестування в НДДКР;
- ◆ надзвичайно динамічні темпи оновлення продукції і технологій;
- ◆ високий рівень міжнародної конкуренції.

Міграція капіталу до компаній-виробників комп'ютерної техніки пройшла ряд етапів, які відобразили характерні риси розвитку цього бізнесу і зміни пріоритетів споживачів — від бізнес-моделі виробників універсального обладнання до бізнес-моделі виробників персональних комп'ютерів, програмного забезпечення та мережних рішень.

В останні роки інтенсивно формується глобальне середовище електронної комерції, тому відповідно до вимог динамічного ринкового середовища здійснюється модифікація діючих бізнес-моделей і пошук інноваційних з урахуванням дії принципово нових конкурентних стратегій.

Характерними ознаками успішної бізнес-моделі кав'ярень *Starbucks* є:

- співробітництва з успішними компаніями, що дозволяло в майбутньому купувати їх як основу для розвитку бізнесу і перетворювати в мережу *Starbucks*;
- робота з високоякісною продукцією;
- оригінальність концепції;
- розроблення і дотримання власних стандартів;
- відповідність останнім тенденціям на ринку.

Відмінними рисами діючої бізнес-моделі корпорації «Roshen» є:

— наявність відомої торгової марки, що стала успішним інтегруючим чинником розвитку діяльності всіх компаній-виробників, які входять до корпорації;

— розміщення та розвиток виробництв окремих груп кондитерських виробів за принципом спеціалізації;

— швидка адаптивність бізнес-моделі корпорації до нових тенденцій на внутрішньому та зовнішньому ринках кондитерських виробів;

— використання стратегій брендингу для просування продукції на ринку;

— постійний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, орієнтованої на специфічні вимоги іноземних споживачів;

— постійне технологічне оновлення виробництва; розроблення та запуск у виробництво нових видів кондитерської продукції.

---

## ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

---

- *бізнес-модель комунікаційної компанії;*
- *бізнес-модель комп'ютерної компанії;*
- *бізнес-модель компанії в інтернет-комерції;*
- *бізнес-модель кав'ярні;*
- *бізнес-модель кондитерської компанії.*

---

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

---

1. Визначте основні риси сучасної бізнес-моделі комунікаційної компанії.
2. Еволюція основних видів бізнес-моделей у комп'ютерній галузі.
3. Передумови та характерні риси бізнес-моделі компанії в інтернет-комерції.
4. Сутність унікальних елементів бізнес-моделі кав'ярень Starbucks.
5. Основні етапи формування сучасної бізнес-моделі вітчизняної кондитерської компанії у взаємозв'язку зі зміною пріоритетів споживачів.

---

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

---

1. Виконайте завдання кейсу. На основі викладеної історії формування та функціонування бізнес-моделі американської кав'ярні Starbucks, а також самостійного дослідження розвитку вітчизняного ринку кав'ярень необхідно:
    - обґрунтувати та схематично подати основні елементи, які вирізняють концепцію кав'ярні Starbucks від інших. Зробити висновок, у чому полягає успіх кав'ярні Starbucks;
    - обґрунтувати та зобразити основні елементи, які характеризують концепцію вітчизняних кав'ярень. Визначити причини невдач та основу успіху досліджуваних кав'ярень на вітчизняному ринку.
- Якою, на вашу думку, повинна бути концепція бізнес-моделі кав'ярні на вітчизняному ринку, щоб вона мала успіх у сучасних умовах?

**ЛІТЕРАТУРА**  
**ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ**

---

1. *Сливоцький А.* Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. — К.: Пульсари, 2001. — 296 с.

2. Коротко об истории Starbucks // [http://starbuckscoffee.ru/ru/\\_About+Starbucks/History+of+Starbucks.htm](http://starbuckscoffee.ru/ru/_About+Starbucks/History+of+Starbucks.htm)

3. Про «Roshen». Офіційний сайт Міжнародної корпорації «Roshen» // <http://roshen.com/ua/about/history>

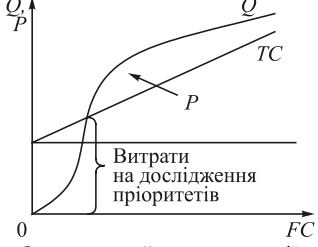
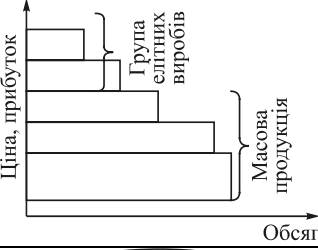
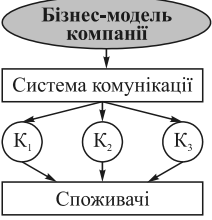
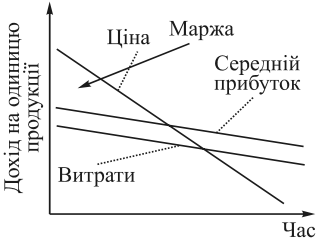
## ***ДОДАТКИ***

---

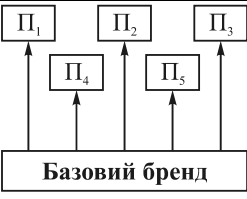
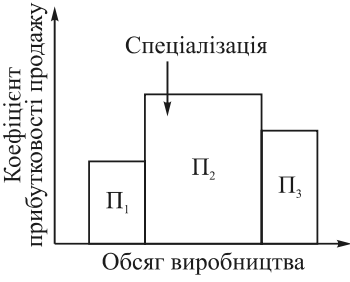
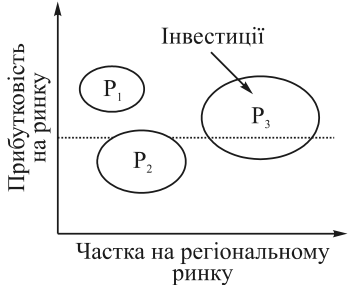

---

Таблиця А.1

ОСНОВНІ ВИДИ МОДЕЛЕЙ ОТРИМАННЯ ПРИБУТКУ  
ЗА А. СЛИВОЦЬКИМ

Вид моделі отримання прибутку	Схематичне зображення моделі прибутку
<p><b>Стратегія отримання прибутку на основі пріоритетів споживачів</b></p>	 <p>0 <math>FC</math></p> <p><math>Q, P</math></p> <p><math>TC</math></p> <p><math>P</math></p> <p>Витрати на дослідження пріоритетів</p> <p><math>Q</math> — життєвий цикл продукції; <math>FC</math> — постійні витрати; <math>TC</math> — загальні витрати; <math>P</math> — прибуток</p>
<p><b>Стратегія отримання прибутку на основі піраміди продукції</b></p>	 <p>Ціна, прибуток</p> <p>Група елітних виробів</p> <p>Масова продукція</p> <p>Обсяг</p>
<p><b>Стратегія отримання прибутку комунікативного типу</b></p>	 <p>Бізнес-модель компанії</p> <p>Система комунікацій</p> <p><math>K_1</math> <math>K_2</math> <math>K_3</math></p> <p>Споживачі</p>
<p><b>Стратегія отримання тимчасового прибутку</b></p>	 <p>Дохід на одиницю продукції</p> <p>Ціна</p> <p>Маржа</p> <p>Середній прибуток</p> <p>Витрати</p> <p>Час</p>



Вид моделі отримання прибутку	Схематичне зображення моделі прибутку
Стратегія отримання мультиплікаційного прибутку	
Стратегія отримання прибутку від загальної спеціалізації	
Стратегія отримання прибутку на основі локального лідерства	
Стратегія отримання прибутку на основі переваги в ланцюжку створення цінності	

Таблиця Б.1

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ МОДУЛЯ «МАРКЕТИНГ»

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1	2	3	4
1. Валова рентабельність реалізованої продукції (Gross Profit Margin — GPM)	$GPM = (S - COGS) / S,$ де $S$ — виручка від реалізації продукції; $COGS$ — собівартість реалізованої продукції	за прогнозом компанії	зростання
2. Операційна рентабельність реалізованої продукції (Operating Income Margin — OIM)	$OIM = (S - COGS - OE) / S,$ де $OE$ — операційні (управлінські та комерційні витрати)	за прогнозом компанії	зростання
3. Чиста рентабельність реалізованої продукції (Net Profit Margin — NPM)	$NPM = P_n / S,$ де $P_n$ — чистий прибуток	за прогнозом компанії	зростання
4. Коефіцієнт витрат на здійснення збуту ( $K_s$ )	$K_s = CS / S,$ $CS$ — загальна сума витрат, що пов'язані зі збутом продукції	за прогнозом компанії	зростання
5. Коефіцієнт знижок ( $K_{зн}$ )	$K_{зн} = Z_n / PП,$ де $Z_n$ — загальна сума знижок на продукцію	за прогнозом компанії	циклічність

6. Частка реалізованої на експорт продукції ( $Ч_{експ}$ )	$Ч_{експ} = (РП_{експ} / РП) \times 100 \%$ , де $РП_{експ}$ — обсяг продукції, реалізованої на експорт	за прогнозом компанії	зростання
7. Рентабельність комерційних договорів (контрактів) ( $Р_{кд}$ )	$Р_{кд} = (ЧП_{кд} / V_{кд}) \times 100 \%$ , де $ЧП$ — чистий прибуток, що отриманий в результаті виконання договору (укладення контракту); $V_{кд}$ — витрати, пов'язані з виконанням договору (контракту)	за прогнозом компанії	зростання
8. Економічний ефект від комерційної діяльності ( $E$ )	$E = (П_{рп} / V_0) \times 100\%$ , де $П_{рп}$ — прибуток від реалізації продукції; $V_0$ — витрати обігу	за прогнозом компанії	зростання
9. Коефіцієнт оновлення товарів (послуг) ( $K_n$ )	$K_n = S_n / S_0$ , де $S_n$ — обсяг продажу нових видів продукції	за прогнозом компанії	зростання
10. Рівень лояльності покупців ( $K_n$ )	$K_n = П_{пост} / П_{заг}$ , де $П_{пост}$ — кількість постійних клієнтів компанії; $П_{заг}$ — загальна кількість клієнтів компанії	> 60 %	
11. Частка нових покупців ( $K_n$ )	$K_n = П_n / П_{заг}$ , $П_n$ — кількість нових клієнтів	за прогнозом компанії	зростання
12. Коефіцієнт повернутих товарів ( $K_{п.т.}$ )	$K_{п.т.} = T_n / РП$ , де $T_n$ — вартість товарів, повернутих з різних причин покупцями	за прогнозом компанії	зниження
13. Частка підприємства на ринку певного товару ( $q_n$ )	$q_n = S_n / S$ , де $S_n$ — обсяг реалізації $n$ -го виду продукції підприємства на аналізованому ринку; $S$ — загальний обсяг реалізації $n$ -го виду продукції на ринку	за прогнозом компанії	зростання

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1	2	3	4
14. Коефіцієнт Лернера ( $L$ )	$L = (P - MC) / P,$ де $P$ — ціна реалізації продукції; $MC$ — граничні затрати на виробництво продукції	—	—
15. Частка загального товарообороту на одного зайнятого	Товарообіг / Кількість працівників	за прогнозом компанії	зростання
16. Частка товарообороту на одного клієнта	Товарообіг / Кількість клієнтів	за прогнозом компанії	зростання
17. Відсоток рекламатій у загальному товарообігу	Обсяг повернутої продукції / Товарообіг	за прогнозом компанії	зменшення
18. Обсяг продукції на складі	Продукція на складі / Товарообіг	за прогнозом компанії	зменшення
19. Відсоток нових замовлень у загальному обсязі	Нові замовлення / Наявні замовлення	за прогнозом компанії	зростання
20. Коефіцієнт ефективності комерційної пропаганди ( $PR$ — заходів)	$K_{pr} = Z_1 / RP_1 \times (RP_2 - RP_1) / (Z_2 - Z_1)$	за прогнозом компанії	зростання

<p>21. Коефіцієнт задоволення потреби в продукції (<math>q_s</math>)</p>	$q_s = \frac{\sum(T_i - T_{ai})}{\sum T_i}$ <p>при <math>n &gt; m</math> або</p> $q_s = 1 + \frac{\sum(T_i - T_{ai})}{\sum T_{ai}}$ <p>при <math>m &gt; n</math>, де <math>T_i</math> — обсяг продукції <math>i</math>-го виду; <math>T_{ai}</math> — обсяг продукції <math>i</math>-го виду, що необхідний для повного задоволення існуючих потреб; <math>n</math> — кількість видів продукції; <math>m</math> — кількість видів продукції, що споживається</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>зростання</p>
<p>22. Прогнозний рейтинг продукту-новинки на ринку (Р)</p>	$P = M \times T \times D \times \Gamma$ <p>де <math>M</math> — ємність ринку; <math>T</math> — темп зростання ємності ринку; <math>D</math> — частка компанії на ринку у разі введення продукту-новинки; <math>\Gamma</math> — рівень готовності компанії до організації виробництва новинки</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>збільшення</p>

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ МОДУЛЯ «ФІНАНСИ»

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за нормативним значенням	у динаміці
1	2	3	4
1. Робочий (чистий оборотний) капітал (наявність власних оборотних активів)	Ф. 1 (ряд. 260 + ряд. 270) – (ряд. 620 + ряд. 630), або Ф. 1 (ряд. 380 + ряд. 430 + ряд. 480 – ряд. 080)	за прогнозом компанії	збільшення
2. Коефіцієнт оновлення (надходження) основних засобів	Ф. 5 сума ряд. 100 – 180 (графа 5) : (графа 14)	>0,1	збільшення
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	Ф. 5 сума ряд. 100 – 180 (графа 8) : (графа 3)	>0,1	збільшення
4. Коефіцієнт амортизації основних засобів	Ф. 5 сума ряд. 100 – 180 (графа 10) : (графа 3)	>0,1	збільшення
5. Частка власних оборотних активів	Ф. 1 (ряд. 380 + ряд. 430 + ряд. 480 – ряд. 080) : (сума ряд. 260 – 270)	>0,2	збільшення
6. Коефіцієнт сумнівної дебіторської заборгованості	Ф. 1 (ряд. 162 : ряд. 161)	<0,1	зменшення
7. Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	Ф. 1 (ряд. 160) : (ряд. 161)	>0,9	збільшення

8. Коефіцієнт безнадійності дебіторської заборгованості	Ф. 5 (ряд. 951): (Ф. 1 сума ряд. 150-210 графа 3)	0	зменшення
9. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	Ф. 1 (сума ряд. 260 – 270): (ряд. 620)	> 1	збільшення
10. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ф.1 (сума ряд. 150 – 250): (ряд. 620)	> 5	збільшення
11. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої ліквідності)	Ф. 1 (сума ряд. 130 – 150 + 230, 240) : (ряд. 620)	> 0,5	збільшення
12. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф. 1 (сума ряд. 220 – 240) : (ряд. 620)	> 0,2	збільшення
13. Частка оборотних активів у загальній сумі активів	Ф. 1 (ряд. 260) : (ряд. 280)	за прогнозом компанії	збільшення
14. Частка виробничих запасів в оборотних активах	Ф. 1 (сума ряд. 100 – 120) : (ряд. 260)	> 0,5	збільшення
15. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	Ф. 1 (ряд. 380 : ряд. 640)	>0,5	збільшення
16. Маневреність робочого капіталу	Ф.1 (сума ряд. 100 – 140): (ряд. 260 – ряд. 620)	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії
17. Коефіцієнт фінансової залежності	Ф. 1 (ряд. 430 + ряд.480 + ряд.620 + ряд.630) : ряд. 640)	—	зменшення
18. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Ф. 1 (ряд. 260 – ряд. 620) : (ряд. 380)	>0,5	збільшення
19. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Ф. 1 (ряд. 480 + ряд. 620) : (ряд. 280)	<0,5	зменшення

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за нормативним значенням	у динаміці
1	2	3	4
20. Коефіцієнт залучених джерел у необоротних активах	Ф. 1 (ряд. 480 : ряд. 080)	<0,1	зменшення
21. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Ф. 1 (ряд. 480) : (ряд. 480 + ряд. 380)	<0,5	зменшення
22. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	Ф. 1 (ряд. 480) : (ряд. 480 + ряд. 620)	<0,2	за прогнозом компанії
23. Коефіцієнт поточних зобов'язань	Ф. 1 (ряд. 620) : (ряд. 480 + ряд. 620)	>0,5	збільшення
24. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	Ф.1 (ряд. 480 + ряд. 620) : (ряд. 380)	<0,5	зменшення
25. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Ф.1 (ряд. 380 – ряд. 080) : (ряд. 260)	>0,1	збільшення
26. Коефіцієнт фінансової стабільності	Ф. 1 (ряд. 380): (ряд. 480 + ряд. 620)	>1	збільшення
27. Коефіцієнт фінансового лівериджу	Ф. 1 (ряд. 480 : ряд. 380)	<0,1	зменшення
28. Коефіцієнт забезпечення пасив робочим капіталом	Ф. 1 (ряд.260 – ряд. 620): (сума ряд. 100 – 140)	>0,2	збільшення
29. Коефіцієнт страхування бізнесу	Ф. 1 (ряд. 340) : (ряд. 280)	>0,1	збільшення



30. Коефіцієнт страхування статутного капіталу	$\Phi. 1$ (ряд. 340) : (ряд. 300)	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії
31. Коефіцієнт страхування власного капіталу	$\Phi. 1$ (ряд. 340) : (ряд. 380)	$>0,1$	збільшення
32. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	$\Phi. 1$ (ряд. 260 – ряд. 620) : (ряд. 260)	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії
33. Коефіцієнт стійкості економічного зростання	а) $\Phi. 2$ (ряд. 220 або 225) – $\Phi. 4$ (ряд. 140 гр.8) : : $\Phi. 1$ (ряд. 380 (гр. 3 + 4) $\times$ 0,5; б) $\Phi. 2$ (ряд. 140 гр.8) : : $\Phi. 1$ (ряд. 300 (гр. 3 + 4) $\times$ 0,5	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії
34. Додана вартість	$\Phi. 2$ (ряд. 170 або 175 + ряд. 200 – ряд. 205 + + ряд. 240 + ряд. 250)	за прогнозом компанії	збільшення
35. Коефіцієнт самофінансування капітальних інвестицій	$\Phi. 2$ (ряд. 260) + $\Phi. 4$ (ряд. 150 гр. 8) : : $\Phi. 5$ (ряд. 340 гр. 3)	$>9$	збільшення
36. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\Phi. 2$ (ряд. 035) : $\Phi. 1$ (ряд. 260 гр. 3 + 4) $\times$ 0,5	за прогнозом компанії	збільшення
37. Тривалість обороту оборотних активів	365 : (Коефіцієнт оборотності оборотних активів)	за прогнозом компанії	зменшення
38. Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	$\Phi. 1$ (ряд. 260 гр.3 + 4) $\times$ 0,5 : $\Phi. 2$ (ряд. 0,35)	за прогнозом компанії	зменшення
39. Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках	$\Phi. 2$ (ряд. 035) : : $\Phi. 1$ (сума ряд. 150 – 230 гр. 3 + 4) $\times$ 0,5	за прогнозом компанії	збільшення
40. Тривалість обороту коштів у розрахунках	365 : (Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках)	за прогнозом компанії	зменшення
41. Коефіцієнт оборотності запасів	$\Phi. 2$ (ряд. 035) : $\Phi. 1$ (сума ряд. 100 – – 140, гр. 3 + 4) $\times$ 0,5	за прогнозом компанії	збільшення

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника у динаміці	
		за нормативним значенням	за динамікою
1	2	3	4
42. Тривалість обороту запасів	365 : (Коефіцієнт оборотності запасів)	за прогнозом компанії	зменшення
43. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Ф. 2 (ряд. 035) : Ф. 1 (ряд. 100 гр. 3+4) × 0,5	за прогнозом компанії	збільшення
44. Тривалість обороту виробничих запасів	365 : (Коефіцієнт оборотності виробничих запасів)	за прогнозом компанії	збільшення
45. Коефіцієнт оборотності активів	а) Ф. 2 (ряд. 035): Ф. 1 (ряд. 280 гр. 3 + 4) × 0,5	за прогнозом компанії	збільшення
	б) Ф. 2 (ряд. 280): Ф. 1 (ряд. 280 гр. 3 + 4) × 0,5		
46. Тривалість обороту активів	365 : (Коефіцієнт оборотності активів)	за прогнозом компанії	зменшення
47. Коефіцієнт завантаженості активів	а) Ф. 1 (ряд. 280 гр. 3 + 4) × 0,5 : Ф. 2 (ряд. 035)	за прогнозом компанії	зменшення
	б) Ф. 1 (ряд. 280 гр. 3 + 4) × 0,5 : Ф. 2 (ряд. 280)		
48. Тривалість операційного циклу	Тривалість обороту коштів у розрахунках + Тривалість обороту запасів	за прогнозом компанії	зменшення
49. Тривалість погашення дебіторської заборгованості	Ф. 1 (сума ряд. 150 – 210 гр. 3 + 4) × 0,5 : Ф. 2 (ряд.035 : 365)	за прогнозом компанії	зменшення
50. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Ф. 2(ряд.035):Ф. 1 (ряд. 380 гр. 3 + 4) × 0,5	за прогнозом компанії	збільшення

51. Тривалість обороту власного капіталу	365 : (Коефіцієнт оборотності власного капіталу)	за прогнозом компанії	зменшення
52. Коефіцієнт завантаження власного капіталу	Ф. 1 (ряд. 380 гр. 3+4) $\times$ 0,5 : Ф2 (ряд. 035)	за прогнозом компанії	зменшення
53. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Ф. 2 (ряд. 035) : Ф. 1 (ряд. 620 гр. 3 + 4) $\times$ 0,5	за прогнозом компанії	збільшення
54. Тривалість обороту кредиторської заборгованості	365 : (Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості)	за прогнозом компанії	зменшення
55. Тривалість погашення кредиторської заборгованості	Ф. 1 (ряд. 620 гр. 3 + 4) $\times$ 0,5 : Ф. 2 (ряд. 035 : 365)	за прогнозом компанії	зменшення
56. Тривалість фінансового циклу	Тривалість операційного циклу – Тривалість погашення кредиторської заборгованості	за прогнозом компанії	зменшення
57. Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	Ф. 2 (ряд. 050 або 055) : (ряд. 040) $\times$ 100	за прогнозом компанії	збільшення
58. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Ф. 2 (ряд. 040) : (ряд. 050 або 055)	за прогнозом компанії	зменшення
59. Коефіцієнт окупності чистого доходу	Ф. 2 (ряд. 035) : (ряд. 050 або 055)	за прогнозом компанії	збільшення
60. Рентабельність (прибутковість основної діяльності)	Ф. 2 (ряд. 100 або 105) : (сума ряд. 040 + 070 + 080) $\times$ 100	за прогнозом компанії	збільшення
61. Рентабельність (прибутковість операційної діяльності)	Ф. 2 (ряд. 100 або 105) : (ряд. 040 + 070 + 080 + 090) $\times$ 100	за прогнозом компанії	збільшення
62. Рентабельність (прибутковість) іншої операційної діяльності	Ф. 2 (ряд. 060 – ряд. 090) : (ряд. 090) $\times$ 100	за прогнозом компанії	збільшення

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за нормативним значенням	у динаміці
1	2	3	4
63. Рентабельність (прибутковість) звичайної діяльності	Ф. 2 (ряд. 170 або 175) : (ряд. 040 + 070 + 080 + 090) × 100	за прогнозом компанії	збільшення
64. Рентабельність (прибутковість) господарської діяльності	Ф. 2 (ряд. 170 або 175 + ряд. 200 – ряд. 205) : (ряд. 040 + 070 + 080 + 090) × 100	за прогнозом компанії	збільшення
65. Рентабельність (прибутковість) підприємства	Ф. 2 (ряд. 220 або 225) : (ряд. 040 + 070 + 080 + 090) × 100	за прогнозом компанії	збільшення
66. Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (ряд. 050 або 055) : (ряд. 035) × 100	за прогнозом компанії	збільшення
67. Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (ряд. 220 або 225) : (ряд. 035) × 100	за прогнозом компанії	збільшення
68. Рентабельність активів	Ф. 2 (ряд. 220 або 225) : : Ф.1 (ряд. 280 графа 3 +4) × 0.5 × 100	за прогнозом компанії	збільшення
69. Рентабельність (прибутковість) виручки від операційної діяльності	Ф. 2 (ряд. 100 або 105) : : (ряд. 035 + ряд. 060) × 100	за прогнозом компанії	збільшення
70. Рентабельність фінансових інвестицій	Ф. 2 (ряд. 110 – ряд. 150) : Ф. 1 (сума ряд. 040. 045 графа 3 + 4) × 0,5 × 100	за прогнозом компанії	збільшення
71. Коефіцієнт покриття виробничих витрат	Ф. 2(ряд. 040):(ряд. 035)	за прогнозом компанії	зменшення

72. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Ф. 2(ряд. 035):(ряд. 040)	за прогнозом компанії	збільшення
73. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	Ф. 2 (сума ряд. 040, 070, 080, 090) : :(ряд. 035 + ряд. 060)	за прогнозом компанії	зменшення
74. Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	Ф. 2 (ряд. 035 + ряд. 060) : :(сума ряд. 040, 070, 080, 090)	за прогнозом компанії	збільшення
	а) Ф. 5 (ряд. 470 графа 4) : Ф. 2 (ряд. 035) б) Ф. 5 (ряд. 470 графа 4) : : Ф. 2 (ряд. 220 або 225)	0	зменшення
75. Коефіцієнт фінансових витрат			
76. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	Ф. 2 (ряд. 070): (ряд. 035)	за прогнозом компанії	зменшення
77. Коефіцієнт покриття витрат на збут	Ф. 2 (ряд. 080): (ряд. 035)	за прогнозом компанії	зменшення
78. Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	Ф. 2 (ряд. 035): (ряд. 070)	за прогнозом компанії	збільшення
79. Коефіцієнт окупності витрат на збут	Ф. 2 (ряд. 035): (ряд. 080)	за прогнозом компанії	збільшення
80. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (ряд. 070) : (ряд. 040)	за прогнозом компанії	зменшення
81. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2(ряд. 080):(ряд. 040)	за прогнозом компанії	зменшення
82. Частка адміністративних витрат у структурі операційних витрат	Ф. 2(ряд. 070):(ряд. 280)	за прогнозом компанії	зменшення

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за нормативним значенням	у динаміці
1	2	3	4
83. Частка витрат на збут у структурі операційних витрат	$\Phi. 2(\text{ряд. } 080) : (\text{ряд. } 280)$	за прогнозом компанії	зменшення
84. Коефіцієнт покриття активів	$\Phi. 1 (\text{ряд. } 280 \text{ графа } 3 + 4) \times 0,5 : \Phi. 2 (\text{ряд. } 035)$	за прогнозом компанії	зменшення
85. Коефіцієнт окупності активів	$\Phi. 2 (\text{ряд. } 035) : \Phi. 1 (\text{ряд. } 280 \text{ графа } 3 + 4) \times 0,5$	за прогнозом компанії	збільшення
86. Коефіцієнт покриття власного капіталу	$\Phi. 1 (\text{ряд. } 380 \text{ графа } 3 + 4) \times 0,5 : \Phi. 2 (\text{ряд. } 035)$	за прогнозом компанії	зменшення
87. Коефіцієнт окупності власного капіталу	$\Phi. 2 (\text{ряд. } 035) : \Phi. 1 (\text{ряд. } 380 \text{ графа } 3 + 4) \times 0,5$	за прогнозом компанії	збільшення
88. Загальна економічна рентабельність	$\Phi. 2 (\text{ряд. } 170 (175) + \text{ряд. } 200 - \text{ряд. } 205 + \text{ряд. } 140) \times 100 : (\Phi. 1 \text{ ряд. } 280 (\text{гр. } 3 + \text{гр. } 4) \times 0,5)$	за прогнозом компанії	збільшення
89. Комерційна рентабельність	$\Phi. 2 (\text{ряд. } 170 (175) + \text{ряд. } 200 - \text{ряд. } 205 + \text{ряд. } 140) \times 100 : \Phi. 2 \text{ ряд. } 035$	за прогнозом компанії	збільшення
90. Ставка рентабельності позиченого капіталу	$\Phi. 2 (\text{ряд. } 140) : \Phi. 1 (\text{ряд. } 440 + 500 \text{ графа } 3 + 4) \times 0,5 \times 100$	за прогнозом компанії	зменшення
91. Рентабельність статутного капіталу	$\Phi. 2 (\text{ряд. } 220 \text{ або } 225) : \Phi. 1 (\text{ряд. } 300, \text{ гр. } 3 + \text{гр. } 4) \times 0,5 \times 100$	за прогнозом компанії	збільшення

92. Рентабельність капіталу власників підприємства	$\text{Ф. 4 (ряд. 140) : Ф. 1 (ряд. 380, гр. 3 + гр. 4) } \times 0,5 \times 100$	за прогнозом компанії	збільшення
93. Рентабельність внесків власників	$\text{Ф. 4 (ряд. 140) : Ф. 1 (ряд. 300, гр. 3 + гр. 4) } \times 0,5 \times 100$	за прогнозом компанії	збільшення
94. Коефіцієнт реінвестування прибутку	$[\text{Ф. 2 (ряд. 220) - Ф. 4 (ряд. 140) }] : \text{Ф. 2 (ряд. 220)}$	за прогнозом компанії	збільшення
95. Рентабельність власного капіталу	$\text{Ф. 2 (ряд. 220 або 225) : Ф. 1 (ряд. 380, гр. 3 + гр. 4) } \times 0,5 \times 100$	за прогнозом компанії	збільшення
96. Коефіцієнт виплати дивідендів	$\text{Ф. 4 (ряд. 140) : (ряд. 130)}$	за прогнозом компанії	збільшення
97. Коефіцієнт формування резервного капіталу	$\text{Ф. 4 (ряд. 160) : (ряд. 130)}$	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії
98. Коефіцієнт формування статутного капіталу	$\text{Ф. 4 (ряд. 150) : (ряд. 130)}$	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії
99. Рентабельність виробництва	$\text{Ф. 2 ряд. 220 (або ряд. 050) : Ф. 1 (ряд. 030 + ряд. 260 + ряд. 270)}$	за прогнозом компанії	збільшення
100. Чистий прибуток на одну акцію	$\text{Ф. 2 (ряд. 220 або 225) : (ряд. 300)}$	за прогнозом компанії	за прогнозом компанії

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ МОДУЛЯ «ПЕРСОНАЛ»

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1		3	4
<b>Персонал</b>			
1. Середньоспискова чисельність штатних працівників (ЧП <sub>списк</sub> )	$\text{ЧП}_{\text{списк}} = \sum \text{ЧП}_{\text{сер}}^{\text{міс}} / 12$	за прогнозом компанії	оптимізація
2. Коефіцієнт обороту з прибутку (K <sub>об</sub> <sup>пр</sup> )	де ЧП <sub>прибут</sub> <sup>пр</sup> — чисельність прийнятих працівників $K_{\text{об}}^{\text{пр}} = \text{ЧП}_{\text{прибут}}^{\text{пр}} / \text{ЧП}_{\text{сер}}^{\text{списк}}$	за прогнозом компанії	оптимізація
3. Коефіцієнт плинності (K <sub>пл</sub> )	де ЧП <sub>звільн</sub> <sup>звільн</sup> — чисельність звільнених із усіх причин працівників $K_{\text{пл}} = \text{ЧП}_{\text{звільн}}^{\text{звільн}} / \text{ЧП}_{\text{сер}}^{\text{списк}}$	за прогнозом компанії	оптимізація
4. Коефіцієнт постійного складу персоналу (K <sub>пост.скл</sub> )	$K_{\text{пост.скл}} = 1 - K_{\text{пл}}$	за прогнозом компанії	оптимізація
5. Прибутковість персоналу (П <sub>перс</sub> )	де П — прибуток підприємства $P_{\text{перс}} = \text{П} / \text{ЧП}$	за прогнозом компанії	збільшення
6. Людський капітал (Human Capital, НС)	де Q <sub>перс</sub> <sup>квал</sup> — обсяг виробництва продукції, що забезпечує кваліфікований та досвідчений персонал; Q <sub>перс</sub> <sup>неквал</sup> — обсяг виробництва, що забезпечує некваліфікований персонал. Дмн — дисконтний множник $\text{НС} = (Q_{\text{перс}}^{\text{квал}} - Q_{\text{перс}}^{\text{неквал}}) \times \text{Дмн}$	—	збільшення



7. Коефіцієнт автоматизації праці ( $K_{авт}$ )	$K_{авт} = ЧП_{авт} / ЧП_{сер}$ де $ЧП_{авт}$ — чисельність персоналу, що виконує роботу за допомогою автоматичного обладнання	—	оптимізація
8. Середня кількість днів роботи одного працівника ( $D_{сер}$ )	$D_{сер} = \Phi_{д} / ЧП_{сер}$ , де $\Phi_{д}$ — фактично відпрацьовані дні	за прогнозом компанії	оптимізація
9. Середня кількість годин роботи одного працівника ( $\Gamma_{сер}$ )	$\Gamma_{сер} = \Phi_{г} / ЧП_{сер}$ , де $\Phi_{г}$ — фактично відпрацьовані години роботи.	за прогнозом компанії	оптимізація
10. Середній денний виробіток на одного працівника ( $Q_{ден}$ )	$Q_{ден} = ТП_{заг} / \Phi_{д}$ де $ТП_{заг}$ — загальний обсяг виробленої продукції	за прогнозом компанії	збільшення
11. Середній годинний виробіток на одного працівника ( $Q_{год}$ )	$Q_{год} = ТП_{заг} / \Phi_{г}$	за прогнозом компанії	збільшення
12. Коефіцієнт використання часу ( $K_{вик}$ )	$K_{вик} = \Phi_{прод} / \Phi_{заг}$ де $\Phi_{прод}$ — продуктивно відпрацьований час; $\Phi_{заг}$ — загальна кількість відпрацьованого часу	0,9—1	оптимізація
13. Коефіцієнт творчої активності працівників ( $K_{т,а}$ )	$K_{т,а} = П / B_{в}$ де $П$ — чистий прибуток (економія витрат), отриманий від використання винаходів і рационалізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду; $B_{в}$ — витрати, пов'язані з розробленням, апробацією та впровадженням винаходів і рационалізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду	—	збільшення

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендаційним значенням	у динаміці
1	2	3	4
14. Індекс задоволеності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ співвідношення «винагорода / мотивація»;</li> <li>✓ відповідність ієрархії системи управління очікуванням працівників;</li> <li>✓ можливість підвищення кваліфікації та навчання;</li> <li>✓ рівень підтримки ініціатив;</li> <li>✓ рівень впевненості працівників у перспективності своєї роботи;</li> <li>✓ рівень відкритості спілкування працівників різних рівнів</li> </ul>	—	збільшення
<b>Розвиток і навчання</b>			
15. Частка працівників, зайнятих у дослідженнях та проектах нових розробок компанії ( $Q_{\text{персп.р}}$ )	$Q_{\text{персп.р}}^{\text{уп}} = \text{ЧП}_{\text{персп.р}} / \text{ЧП}_{\text{сер}}^{\text{спісок}}$ <p>де <math>\text{ЧП}_{\text{персп.р}}</math> — чисельність працівників, зайнятих у дослідженнях та проектах нових розробок компанії</p>	за прогнозом компанії	оптимізація
16. Прибутковість витрат на навчання персоналу ( $K_{\text{пріб}}^{\text{навч}}$ )	$K_{\text{пріб}}^{\text{навч}} = \Pi / V_{\text{навч}}$ <p>де <math>V_{\text{навч}}</math> — витрати на навчання персоналу</p>	за прогнозом компанії	збільшення
17. Рівень кваліфікації ключових фахівців ( $K_{\text{кваліф}}^{\text{спец}}$ )	$K_{\text{кваліф}}^{\text{спец}} = \text{ЧС}_{\text{кваліф}}^{\text{спец}} / \text{ЧС}_{\text{заг}}$ <p>де <math>\text{ЧС}_{\text{кваліф}}^{\text{спец}}</math> — чисельність висококваліфікованих фахівців;  <math>\text{ЧС}_{\text{заг}}</math> — загальна чисельність ключових фахівців компанії</p>	—	збільшення

18. Відповідність працівників займаній посаді	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ загальні професійні знання у сфері діяльності компанії;</li> <li>✓ навички (аналітичні, технічні, керівництво, комунікабельність, робота в команді тощо)</li> </ul>	—	оптимізація
19. Здатність компанії створювати «ноу-хау»	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ кількість «ноу-хау», що вже належать підприємству;</li> <li>✓ кількість експертів у галузі проектування;</li> <li>✓ кількість експертів у галузі технологій;</li> <li>✓ здатність компанії отримати нові розробки на етапі науково-дослідних робіт;</li> <li>✓ наявність сучасних інформаційних технологій;</li> <li>✓ рівень патентного захисту «ноу-хау»</li> </ul>	—	збільшення
20. Створення баз даних ( $D_b$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ кількість, обсяг і ринкова вартість створених баз даних і знань в окремих сферах;</li> <li>✓ обсяг, рівень і ринкова вартість бази технічної, статистичної, економічної, довідкової, навчальної літератури та інформації</li> </ul>	—	збільшення
21. Коefіцієнт освіти працівників ( $K_{\text{осв}}$ )	$K_{\text{осв}} = A / 60,$ <p>де <math>A</math> — тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців;  <math>60</math> — максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною в дипломі про вищу освіту, місяців</p>	—	оптимізація
22. Коefіцієнт посадового досвіду ( $K_{\text{досв}}$ )	$K_{\text{досв}} = B / 60,$ <p>де <math>B</math> — досвід роботи на певній посаді;  <math>60</math> — максимальна тривалість роботи на певній посаді</p>	—	оптимізація

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1		3	4
23. Коефіцієнт підвищення кваліфікації ( $K_{\text{квал}}$ )	$K_{\text{квал}} = Н / ПН,$ <p>де Н — фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю;  ПН — нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації</p>	—	оптимізація
24. Коефіцієнт раціоналізаторської активності ( $K_{\text{р.а}}$ )	$K_{\text{р.а}} = РП / СП / 12,$ <p>де РП — кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;  СП — тривалість роботи працівника за спеціальністю</p>	—	оптимізація
25. Коефіцієнт оперативності виконання робіт ( $K_{\text{оп.р}}$ )	$K_{\text{оп.р}} = М / Р,$ <p>де М — фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки;  Р — кількість робіт, фактично виконаних за аналізований період</p>	—	оптимізація
26. Управлінський потенціал компанії ( $K_m$ )	$K_m = [ЧМ \times n / \sum(1/K_i)] \times K_{\text{ефект.роб.}}$ <p>де ЧМ — чисельність менеджерів певної категорії;  n — кількість показників, що формують систему якісного оцінювання ділових якостей менеджерів;  <math>K_i</math> — оціночний коефіцієнт певного виду;  <math>K_{\text{ефект.роб}}</math> — величина додаткової доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації тощо</p>	—	збільшення

27. Приріст капіталу на одного менеджера ( $K_E^m$ )	$K_E^m = \Delta K_{\text{цпст}} / (\text{ЧП}_{\text{сер}}^{\text{спісок}} \times K_{\text{управл.}})$ <p>де <math>\Delta K_{\text{цпст}}</math> — чистий приріст капіталу компанії;  <math>K_{\text{управл.}}</math> — частка управлінців у загальній чисельності</p>	за прогнозом компанії	збільшення
28. Трудовий потенціал технологічних працівників ( $\Pi_{\text{техн}}^{\text{прац}}$ )	$\Pi_{\text{техн}}^{\text{прац}} = [\text{ЧП}_{\text{техн}} \times (\text{ПП} \times k_0 \times k_{\text{флс}} \times k_{\text{дл}}) \times R_p] / I_p$ <p>де <math>\text{ЧП}_{\text{техн}}</math> — чисельність технологічних працівників;  <math>\text{ПП}</math> — продуктивність праці;  <math>k_0</math> — поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності освітньо-професійної підготовки співробітників;  <math>k_{\text{флс}}</math> — поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності соціально-психологічного та культурного характеру в механізмі мотивації;  <math>k_{\text{дл}}</math> — поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності в практичному досвіді співробітників на певній посаді в даній сфері бізнесу;  <math>I_p</math> — індекс капіталізації прибутку;  <math>R_p</math> — рентабельність продукції (роботи, послуги)</p>	—	збільшення
29. Продуктивність праці (ПП)	$\text{ПП} = Q_{\text{ар}} / \text{ЧП}$ <p>де <math>\text{ЧП}</math> — чисельність працівників</p>	за прогнозом компанії	збільшення
30. Коефіцієнт раціональності структури ( $k_{\text{сп}}$ )	$k_{\text{сп}} = \text{ЧУ}_{\text{ф}} / \text{ЧУ}_{\text{н}}$ <p>де <math>\text{ЧУ}_{\text{ф}}</math> — фактична чисельність управлінців;  <math>\text{ЧУ}_{\text{н}}</math> — нормативна чисельність управлінців.</p>	1	оптимізація
31. Коефіцієнт децентралізації структури ( $k_{\text{дец}}$ )	$k_{\text{дец}} = \text{ЧУ}_{\text{перв.лан}} / \text{ЧУ}_{\text{вищ.лан}}$ <p>де <math>\text{ЧУ}_{\text{перв.лан}}</math> — чисельність управлінців первинних ланок;  <math>\text{ЧУ}_{\text{вищ.лан}}</math> — чисельність управлінців вищих ланок</p>	—	оптимізація

## ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ МОДУЛЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендаційним значенням	у динаміці
1	2	3	4
<b>Інноваційні процеси</b>			
1. Здатність до інновацій у бізнес-процесах ( $IN_{bp}$ )	Кількість інновацій у виробничих процесах за період	за прогнозом компанії	зростання
2. Здатність до інновацій у виробництві продукції ( $IN_{goods}$ )	Кількість видів інноваційної продукції	за прогнозом компанії	зростання
3. Здатність отримати в результаті розроблення нові продукти у фазі НДДКР та швидко вивести їх на ринок	Кількість введених на ринок розробок в результаті НДДКР / Загальна кількість розробок в результаті НДДКР	за прогнозом компанії	зростання
4. Частка інвестицій в екологічні (ресурсозберігаючі) технології	Обсяг інвестицій в екологічні (ресурсозберігаючі) технології / Загальний обсяг інвестицій підприємства	за прогнозом компанії	зростання
5. Результат від впровадження технічних новинок за розрахунковий період ( $P_{т,н}$ )	$P_{т,н} = \sum P_{т,н} \times \alpha,$ де $\alpha$ — дисконтний множник	за прогнозом компанії	зростання

<p>6. Величина соціально-економічних наслідків від реалізації інноваційних проектів (<math>P_t^{c,e}</math>)</p>	$P_t^{c,e} = \sum R_{jt} \times \alpha_{jt}$ <p>де <math>R_{jt}</math> — розмір <math>j</math>-го результату в натуральних вимірниках з урахуванням масштабів його впровадження в <math>t</math>-му році;  <math>\alpha_{jt}</math> — вартісна оцінка одиниці <math>j</math>-го результату в <math>t</math>-му році;  <math>n</math> — кількість показників, які враховуються при визначенні впливу технічних нововведень на навколишнє середовище та соціальну сферу</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>зростання</p>
<p>7. Сумарні витрати на реалізацію інновацій (<math>V_{\text{сум}}</math>)</p>	$V_{\text{сум}} = V_{\text{вир}} + V_{\text{викор}}$ <p>де <math>V_{\text{вир}}</math> — витрати на виробництво продукції;  <math>V_{\text{викор}}</math> — витрати в процесі використання продукції.  <math>V_{\text{вир(викор)}} = \sum (C_t + K_t + L_t) \times \alpha</math>,  де <math>C_t</math> — поточні витрати при виробництві (використанні) продукції у <math>t</math>-му році без амортизаційних відрахувань на реновацію;  <math>K_t</math> — одноразові витрати при виробництві (використанні) продукції у <math>t</math>-му році;  <math>L_t</math> — залишкова (ліквідційна) вартість основних фондів, що вибувають у <math>t</math>-му році</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>зменшення</p>
<p>8. Оперативність внутрірfirmової інформації (<math>K_{\text{Info}}</math>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ час на конкретизацію потрібної інформації;</li> <li>✓ час накопичення, аналізу та подання інформації;</li> <li>✓ рівень захисту внутрірfirmової інформації;</li> <li>✓ своєчасність прийняття управлінських рішень;</li> <li>✓ рівень достовірності інформації;</li> </ul> <p>Рівень нейтральності інформації (об'єктивність щодо різних користувачів)</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>збільшення</p>

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1	2	3	4
<b>Операційні процеси</b>			
9. Виробнича потужність провідного виробництва (ВП)	<p>де <math>n</math> — кількість одиниць провідного виробництва;</p> <p><math>ФЧ_{\text{макс}}</math> — максимально можливий фонд часу роботи провідного устаткування;</p> <p>НТ — прогресивна норма трудомісткості обробки виробу на провідному устаткуванні</p>	за прогнозом компанії	зростання
10. Коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{\text{вирк}}$ )	$K_{\text{вирк}} = \text{ТП} / \text{ВП}_{\text{сер}}$ <p>де ТП — річний обсяг продукції в натуральних або вартісних одиницях вимірювання;</p> <p><math>\text{ВП}_{\text{сер}}</math> — середньорічна виробнича потужність у цих же одиницях</p>	за прогнозом компанії	зростання
11. Коефіцієнт пропускну здатності ( $K_c$ )	$K_c = \text{ВП} / (\text{ВП}_1 \times \text{ПВ}),$ <p>де <math>\text{ВП}_1</math> і <math>\text{ВП}</math> — потужності цехів, дільниць, агрегатів, між якими визначається коефіцієнт сполученості (у прийнятних одиницях вимірювання);</p> <p>ПВ — питомі витрати продукції першого цеху для виробництва продукції цеху</p>	за прогнозом компанії	зростання



<p>12. Витрати матеріалів на виробництво продукції (<math>M_{н.в.}</math>)</p>	$M_{н.в.} = \sum_{i=1}^n N_i \times M_{нi} \pm M_{нi.в.},$ <p>де <math>n</math> — кількість найменшуваних виготовлюваної продукції;  <math>N_i</math> — обсяг випуску продукції <math>i</math>-го найменування в натуральному вимірі;  <math>M_{нi}</math> — норма витрат матеріалу на одиницю <math>i</math>-го виробу;  <math>M_{нi.в.}</math> — витрати матеріалу на зміну залишків незавершеного виробництва</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>зменшення</p>
<p>13. Безпеченість підприємства виробничими запасами (<math>D_i^3</math>)</p>	$D_i^3 = MR_i^3 / D_i^n,$ <p>де <math>MR_i^3</math> — запас <math>i</math>-го виду матеріальних ресурсів у натуральних одиницях вимірювання;  <math>D_i^n</math> — одностороння потреба в <math>i</math>-му виді матеріальних ресурсів у цих же одиницях вимірювання</p>	<p>за прогнозом компанії</p>	<p>оптимізація</p>
<p>14. Коефіцієнт виконання договорів зовнішніх поставок (<math>K_{звнк-зовн.пост}</math>)</p>	$K_{звнк-зовн.пост} = \text{Фактично виконано договорів} / \text{Укладено договорів}$	<p>1</p>	<p>оптимізація</p>
<p>15. Коефіцієнт виконання внутрішніх поставок (<math>K_{звнк-внутр.пост}</math>)</p>	$K_{звнк-внутр.пост} = \text{Фактичний обсяг внутрішніх надходжень} / \text{Запланований обсяг внутрішніх надходжень}$	<p>1</p>	<p>оптимізація</p>
<p>16. Коефіцієнт пропорційності постачання (<math>K_{зпроп}</math>)</p>	$K_{зпроп} = Q_i^{\text{факт}} / Q_i^{\text{план}}$ <p>де <math>Q_i^{\text{факт}}</math> — фактична частка <math>i</math>-го виду матеріалу (в загальному його обсязі);  <math>Q_i^{\text{план}}</math> — планова частка <math>i</math>-го виду матеріалу (в загальному його обсязі)</p>	<p>1</p>	<p>оптимізація</p>

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1	2	3	4
17. Коefіцієнт асортиментності ( $K_{асорт}$ )	$K_{асорт} = \frac{\sum S_i}{\sum P_i}$ $\sum S_i$ — потреба підприємства у всіх асортиментних групах матеріалів (з урахуванням залишків); $\sum P_i$ — фактичне надходження всіх асортиментних груп матеріалів	1	оптимізація
18. Аналіз якості матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ кількість реклаमाцій на матеріальні ресурси;</li> <li>✓ кількість претензій до постачальників;</li> <li>✓ кількість актів про повний або частковий виробничий брак;</li> <li>✓ відповідність отриманих матеріалів стандартам;</li> <li>✓ відповідність отриманих матеріалів специфікаціям</li> </ul>		оптимізація
19. Рівень прямих зв'язків із постачальниками ( $P_{пр.зв}$ )	$P_{пр.зв} = \frac{П_{пр}}{П_{зат}}$ де $П_{пр}$ — кількість прямих постачальників; $П_{зат}$ — загальна кількість постачальників	за прогнозом компанії	зростання
20. Індекс ефективності постачальника ( $I_{еф}^{пост}$ )	$I_{еф}^{пост} = \frac{C_{ит} + C_{дол}}{C_{цп}}$ де $C_{ит}$ — закупівельна ціна та транспортні витрати; $C_{дол}$ — додаткові витрати та втрати внаслідок поганого постачання	за прогнозом компанії	зростання
21. Матеріаловіддача ( $M_{вд}$ )	$M_{вд} = \frac{ТП}{M_{в}}$ де ТП — обсяг товарної продукції; $M_{в}$ — матеріальні витрати	за прогнозом компанії	зростання

22. Матеріаломісткість ( $M_M$ )	$M_M = M_B / TP$	за прогнозом компанії	зменшення
23. Коefіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва та матеріальних витрат ( $K_{\text{темп}}$ )	$K_{\text{темп}} = I_{T, \text{п(в,п)}} / I_{M, \text{в}}$ де $I_{T, \text{п(в,п)}}$ — індекс товарної (валової) продукції; $I_{M, \text{в}}$ — індекс матеріальних витрат	за прогнозом компанії	оптимізація
24. Коefіцієнт використання матеріалів ( $K_{\text{вик}}$ )	$K_{\text{вик}} = M_{\text{факт}} / M_{\text{кальк}}$ де $M_{\text{факт}}$ — фактичні матеріальні витрати; $M_{\text{кальк}}$ — матеріальні витрати за плановими калькуляціями та фактичним випуском продукції	1	оптимізація
25. Рівень ефективності виробництва (економія на масштабах виробництва, $E_q$ )	$E_q = (\Delta P / \Delta C) \times (\Delta C / \Delta P)$	—	збільшення
26. Якість виробництва ( $K_{\text{бр}}$ )	$K_{\text{бр}} = Q_{\text{бр}} / Q_{\text{зар}}$ де $Q_{\text{бр}}$ — обсяг бракованої продукції; $Q_{\text{зар}}$ — загальний обсяг виробленої продукції	за прогнозом компанії	зменшення
27. Фондовіддача ( $f_v$ )	$f_v = Q_{\text{зар}} / FA_V$ де $FA_V$ — середньорічна вартість основних засобів	за прогнозом компанії	збільшення
28. Фондомісткість ( $f_m$ )	$f_m = 1 / f_v$ , або $FA_V / Q_{\text{зар}}$	за прогнозом компанії	зменшення
30. Гнучкість виробництва	◆ час на переналадження виробництва нових моделей чи розмірів продукції; ◆ вартість переналадження технологічних ліній	за прогнозом компанії	оптимізація
31. Прибутковість змінних витрат ( $P_{VC}$ )	$P_{VC} = P_{gr} / VC$ $P_{gr}$ — валовий прибуток; $VC$ — змінні витрати	за прогнозом компанії	збільшення

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1	2	3	4
32. Рентабельність за постійними витратами ( $P_{FC}$ )	$P_{FC} = P / FC,$ де $P$ — прибуток від основної діяльності; $FC$ — постійні витрати	за прогнозом компанії	збільшення
33. Критичний обсяг виробництва (точка беззбитковості, $N_{крит}$ )	$N_{крит} = FC / (Ц_{од.} - V_{зм.од.}),$ де $Ц_{од.}$ — ціна за одиницю продукції; $V_{зм.од.}$ — змінні витрати а одиницю продукції	за прогнозом компанії	зменшення
34. Ставка розподілу вартості операції ( $K_{розп}$ )	$K_{розп} = V_{опер} / Q_{опер}$ де $V_{опер}$ — повна вартість операції за період (сума всіх витрат ресурсів, розподілених на операцію); $Q_{опер}$ — обсяг виконання операцій	за прогнозом компанії	оптимізація
35. Коефіцієнт перенесення накладних витрат на продукцію ( $K_{накл.випр.}$ )	$K_{накл.випр.} = S_{опер} \times K_{розп}$ $S_{опер}$ — спожита кількість операцій (кількість замовлень на продукт)	за прогнозом компанії	оптимізація
36. Синергійний ефект від інтеграції бізнес-процесів окремих бізнес-одиниць ( $ROI_{синерг}$ )	$ROI_{синерг} \Rightarrow ROI_{ит} > ROI_{б,о},$ $ROI_{ит}$ — рентабельність інвестицій в продукт інтегрованої компанії; $ROI_{б,о}$ — рентабельність інвестицій в продукт окремої бізнес-одиниці; $ROI = (П - V_{операт.}) / I_{прод.}$ де $V_{операт.}$ — операційні витрати; $I_{прод.}$ — обсяг інвестицій у продукт	за прогнозом компанії	збільшення

37. Комплементарний (додатковий) ефект	<p>1) виявлення комплементарних ринків;</p> <p>2) ідентифікація комплементарних ресурсів, які використовуються на цих ринках;</p> <p>3) прогнозування можливих флуктуацій (коливань) у використанні ресурсів на окремому ринку</p> <p>◆ виявлення ресурсів, що можуть паралельно та без додаткових витрат використовуватись у різних сферах діяльності підприємства;</p> <p>◆ використання «невидимих» активів (репутація, торгова марка тощо)</p>	—	збільшення
38. Стратегічний синергізм	<p>де <math>E_{\text{інт}}</math> — інтегрована ефективність виробничого ланцюжка;</p> <p><math>E_{\text{сер}}</math> — середня ефективність учасників виробничого ланцюжка (ВЛ).</p> $E_{\text{сер}} = 1 / (n - 1) \times (E_1 / 2 + \sum E_i + E_n / 2),$ <p>де <math>E_1</math> — ефективність першого учасника ВЛ;</p> <p><math>E_i</math> — ефективність <math>i</math>-го учасника ВЛ;</p> <p><math>E_n</math> — ефективність <math>n</math>-го учасника ВЛ</p>	—	збільшення
39. Коефіцієнт взаємодії учасників виробничого ланцюжка ( $K_{\text{вз}}$ )	$K_{\text{вз}} = E_{\text{інт}} / E_{\text{сер}}$	1	збільшення
40. Коефіцієнт співвідносності потужностей (бізнес-процесів) підрозділів інтегрованої компанії ( $K_{\text{сп}}$ )	<p>де <math>ВП_i</math> — потужність <math>i</math>-го підрозділу з виробництва напівфабрикату для підрозділу <math>(i + 1)</math>-го в рамках виробничого ланцюжка (бізнес-процесу);</p> <p><math>ВП_{i+1}</math> — виробнича потужність <math>(i + 1)</math>-го підприємства з переробки отриманого від <math>i</math>-го підприємства напівфабрикату в рамках виробничого ланцюжка;</p> <p><math>В_{\text{в}(i \rightarrow i+1)}</math> — відносна величина витрат продукції <math>i</math>-го підрозділу для виробництва одиниці продукції <math>(i + 1)</math>-го підприємства;</p> <p><math>i = 1, \dots, n - 1</math></p>	$> 1$	оптимізація

Показник	Методика розрахунку показника	Оцінка показника	
		за рекомендованим значенням	у динаміці
1	2	3	4
41. Оптимальний розмір партії поставки ( $q_{opt}$ )	$q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times C_0 \times S}{C_u \times i}}$ <p>де <math>C_0</math> — витрати на виконання замовлення;  <math>S</math> — кількість (обсяг) необхідного виду запасу;  <math>C_u</math> — закупівельна ціна одиниці необхідного виду запасу;  <math>i</math> — витрати на зберігання, виражені у відсотках від ціни одиниці запасів</p>	за прогнозом компанії	оптимізація
42. Коефіцієнт спеціалізації виробництва ( $k_s$ )	$k_s = 1 - \sum I_n / (F \times N),$ <p>де <math>\sum I_n</math> — тривалість усіх операцій з переналагодження обладнання, хв;  <math>F</math> — тривалість зміни, хв;  <math>N</math> — кількість обладнання, шт.</p>		
43. Рентабельність виробничих фондів ( $R_p$ )	$R_p = P / (FA + MA) \times 100 \%,$ <p>де <math>FA</math> — середньорічна вартість основних виробничих фондів;  <math>MA</math> — середньорічна вартість оборотних активів у сфері виробництва</p>		

<b>Процеси післяпродажного обслуговування</b>		
44. Якість гарантійного обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ кількість сервісних центрів;</li> <li>✓ тривалість післяпродажного обслуговування;</li> <li>✓ можливість продовження сервісного обслуговування;</li> <li>✓ витрати на утримання сервісних центрів;</li> <li>✓ швидкість здійснення післяпродажного обслуговування;</li> <li>✓ частка неусувних поломок (пошкоджень) у загальній кількості звернень споживачів;</li> <li>✓ частка усувних поломок (пошкоджень) у загальній кількості звернень споживачів</li> </ul>	за прогнозом компанії
		оптимізація

*Навчальне видання*

**ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна  
РЕВУЦЬКА Наталія Віталіївна**

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

Редактор *М. Ястреб*  
Художник обкладинки  
Коректор *Ю. Пригорницький*  
Верстка *М. Матвійчук*

Підп. до друку 06.11.13. Формат 60×84/16.  
Ум.-друк. арк. 24,60. Обл.-вид. арк. 27,98.  
Зам. 11-4099.

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)