

**Тарасюк М. В.,**

кандидат економічних наук,  
докторант кафедри фінансів

Київського національного торговельно-економічного університету

## **БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ СУБ'ЄКТІВ МЕРЕЖЕВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Досліджено найбільш відомі наукові погляди на сутність бізнес-моделей та визначено основні способи їх побудови, сформульовано поняття "бізнес-модель торговельної мережі". Охарактеризовано етапи розробки бізнес-моделі суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, а також визначено переваги впровадження бізнес-моделей для менеджерів та контролерів торговельних мереж.*

**Ключові слова:** контролінг, бізнес-модель, торговельна мережа, статичні бізнес-моделі, динамічні бізнес-моделі, комбіновані бізнес-моделі, способи побудови бізнес-моделей.

Контролінг являє собою управлінську технологію, що охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, забезпечує ефективне управління суб'єктом підприємництва не тільки в існуючих реаліях, а й у майбутньому, досягнення стратегічних цілей підприємства, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації усіх управлінських функцій, вивченню та поширенню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій тощо. Зазначена управлінська технологія забезпечує постійний моніторинг ключових показників діяльності підприємства і здатна до адаптування, саморозвитку та самовдосконалення через пряме підпорядкування служби контролінгу вищому менеджменту підприємства та незалежність від керівників нижчих рівнів.

Для ефективного виконання контролерами торговельних мереж покладених на них функцій та завдань необхідно забезпечити можливість повного розуміння ними логіки ведення бізнесу. Крім того, оцінка діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємництва та усіх його структурних підрозділів на предмет можливості досягнення визначених цілей потребує аналізу фактичних показників господарської діяльності за конкретний період, що дає змогу оцінити стан та рівень виконання цільових завдань на певний момент часу та рівень досягнення цілей в динаміці. Вирішити окреслені завдання допоможе розробка бізнес-моделі суб'єкта мережевого торговельного підприємництва.

Проблеми розробки бізнес-моделей суб'єктів господарювання досліджують вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких досить відомі праці

В. С. Касьянова, Н. Д. Стрекалової, Є. Г. Ойхмана, П. В. Шингарьова, Р. Ісаєва, Д. Сироткіна та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань з проблем розробки бізнес-моделей, системних досліджень у цьому напрямку практично не проводиться. Крім того, методологічні засади розробки бізнес-моделей суб'єктів мережевого торговельного підприємництва в сучасних наукових працях мало вивчені, що ускладнює застосування такого інструменту в практичній діяльності.

Мета статті полягає в обґрунтуванні основних засад розробки бізнес-моделей суб'єктів мережевого торговельного підприємництва. Для її досягнення слід вирішити такі завдання: дослідити основні наукові погляди на сутність бізнес-моделей та основні способи їх побудови, сформулювати поняття “бізнес-модель торговельної мережі”, охарактеризувати основні етапи розробки бізнес-моделі суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, а також визначити переваги впровадження бізнес-моделі для менеджерів та контролерів торговельних мереж.

Ефективне функціонування служби контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва потребує обґрунтування його бізнес-моделі, яка б давала повне уявлення про хід реалізації усіх господарських процесів, що відбуваються в торговельній мережі, та основні показники господарської діяльності на певний момент часу. Тобто бізнес-модель торговельної мережі повинна давати можливість контролерам оцінювати якість управління та господарювання в статичі та динаміці. Такої ж думки дотримується В. С. Касьянов<sup>1</sup>.

Під терміном “модель” (з лат. *modulus* – міра, зразок) слід розуміти копію або аналог процесу, що вивчається, предмета або явища, які відображають істотні властивості модельованого об'єкта з погляду цілі дослідження<sup>2</sup>. Тобто бізнес-модель має відтворювати процеси, що відбуваються в торговельних мережах, та давати можливість контролерам оцінювати відповідність діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємництва та його підрозділів визначеним цілям.

А. К. Семеновим та В. І. Набоковим<sup>3</sup> сформульовано власне визначення терміна “модель”. Це умовний образ об'єкта управління. Дослідники зазначають, що моделі можуть бути логічними, економіко-математичними та фізичними. У ході розробки бізнес-моделі торговельної мережі слід вести мову передусім про логічну бізнес-модель.

---

<sup>1</sup> Касьянов В. С. Управление развитием предприятия на основе системы бизнес-моделей / В. С. Касьянов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gae.ru/zk/arj/2004/07/kasyanov.pdf>.

<sup>2</sup> Экономический и юридический словарь / авт. и сост. А. Н. Азрилиян и др. – М. : Ин-т нов. экон., 2004. – 1088 с. ; Большой экономический словарь / авт. и сост. А. Н. Азрилиян и др.; 7-е изд., доп. – М. : Ин-т нов. экон., 2008. – 1472 с.

<sup>3</sup> Терминология менеджмента: Словарь / [ сост. А. К. Семенов, В.И. Набоков ]. – М. : Маркетинг, 2002. – 224 с.

На логічному характері бізнес-моделей підприємств наголошує Н. Д. Стрекалова<sup>4</sup>, яка, зокрема, зазначає, що бізнес-модель – це передусім концептуальний інструмент для дослідження складного об'єкта (бізнес-системи), що віддзеркалює логіку бізнесу. Цей інструмент характеризує основні елементи бізнесу, їх співвідношення та систему (механізм) зв'язків об'єкта із зовнішнім середовищем, що уможливорює спрощене цілісне уявлення про бізнес та відображення його найбільш значущих характеристик.

Є. Г. Ойхман, Е. В. Попов<sup>5</sup> зауважують, що модель бізнесу визначає, що є зовнішнім середовищем підприємства та як підприємство взаємодіє з таким середовищем. Крім того, модель бізнесу суб'єкта господарювання має демонструвати працівникам усіх рівнів, що повинно бути зроблено, коли та як саме. Дослідники наголошують на необхідності розробки для компанії не однієї, а декількох бізнес-моделей, які мусять бути узгоджені між собою. Підсумовуючи, варто дійти висновку, що для забезпечення ефективності ведення бізнесу торговельними мережами та управління ними доцільним є використання комбінації декількох різних видів бізнес-моделей, що даватимуть можливість оцінювати господарську діяльність за різними напрямками та аспектами.

П. В. Шингарьов<sup>6</sup> наводить кілька тлумачень терміна “бізнес-модель”: бізнес-модель – це те, що робить компанія та завдяки чому вона заробляє гроші (Том Мелоун); бізнес-стратегія є теорією, бізнес-модель – гіпотезою (Ніколас Кар). І далі – бізнес-модель – це набір пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства в межах єдиної системи.

Вдале формулювання бізнес-моделі наведене у праці Р. Ісаєва<sup>7</sup>, який зазначає, що бізнес-модель – це формалізований опис (графічний, табличний, у деяких випадках текстовий або в нотації спеціалізованого програмного продукту) певного аспекту або сфери діяльності підприємства. Дослідник також пропонує визначення терміна “бізнес-моделювання”, під яким треба розуміти процес розробки різних бізнес-моделей підприємства (стратегія, процеси, оргструктура, ресурси і т. ін.) з метою нормалізації та оптимізації діяльності підприємства.

---

<sup>4</sup> *Стрекалова Н. Д.* Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [ftp://lib.herzen.spb.ru/text/strekalova\\_92\\_95\\_105.pdf](ftp://lib.herzen.spb.ru/text/strekalova_92_95_105.pdf).

<sup>5</sup> *Ойхман Е. Г.* Реинжиниринг бизнеса : Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

<sup>6</sup> *Шингарев П. В.* Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие / П. В. Шингарев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY3/pmbk.htm>.

<sup>7</sup> *Исаев Р.* Комплексная бизнес-модель коммерческого банка / Р. Исаев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank\\_complex/full/?print=1](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank_complex/full/?print=1).

Заслуговує на увагу підхід Н. Д. Стрекалової<sup>8</sup>, який передбачає поділ бізнес-моделей за часовою ознакою:

- *статичні бізнес-моделі* – характеризують стан бізнес-системи на певний момент часу;
- *динамічні бізнес-моделі* – відображають динаміку реалізовуваних бізнес-процесів як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому середовищі суб'єкта підприємницької діяльності.

Таким чином, існуючі на сьогодні підходи до побудови бізнес-моделей дають змогу контролерам торговельної мережі контролювати та оцінювати господарську діяльність суб'єктів мережевого торговельного підприємництва в статичці або в динаміці. За таких умов контролери не мають повного уявлення про хід та стан виконання системи цілей суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, а отже, контролінгова діяльність не може бути максимально ефективною. Для розв'язання цієї проблеми доцільно забезпечити створення комбінованої бізнес-моделі торговельних мереж з урахуванням статичного та динамічного підходів, що повністю відображатиме логіку господарювання.

Р. Ісаєв<sup>9</sup> пропонує розрізнити чотири основні способи побудови бізнес-моделей. Такі способи можна представити у порядку зниження ефективності їх використання:

- *комбінація графіків, текстів і таблиць* (забезпечує найбільшу ефективність бізнес-моделювання);
- *графічний*: дерево, блок-схема, технологічна карта і т. ін. (один з найбільш поширених способів побудови бізнес-моделей, що дає змогу перелічити всі їхні елементи, виявити взаємозв'язки та визначити параметри кожного елемента);
- *табличний* (один із найпоширеніших способів побудови бізнес-моделей, який уможливує перелік всіх їхніх елементів (за термінами) та докладні характеристики (за стовбцями). Одним з прикладів побудови бізнес-моделі підприємства за графічним способом є матриця розподілу відповідальності);
- *текстовий* (найменш ефективний спосіб побудови бізнес-моделей, оскільки в текстовій формі складно формалізувати непрості бізнес-моделі, відслідкувати взаємозв'язки між їхніми елементами).

Критично оцінюючи зазначені способи побудови бізнес-моделей, можна дійти висновку, що найприйнятнішим способом побудови бізнес-моделей торговельних мереж є комбінація графіків, таблиць і текстів.

Отже, під *бізнес-моделлю торговельних мереж* в умовах контролінгу слід розуміти комбіновану бізнес-модель, що являє собою формалізований опис

---

<sup>8</sup> *Стрекалова Н. Д.* Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [ftp://lib.herzen.spb.ru/text/strekalova\\_92\\_95\\_105.pdf](ftp://lib.herzen.spb.ru/text/strekalova_92_95_105.pdf).

<sup>9</sup> *Исаев Р.* Комплексная бизнес-модель коммерческого банка / Р. Исаев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank\\_complex/full/?print=1](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank_complex/full/?print=1).

або аналог, який відтворює логіку господарської діяльності суб'єктів мережевого торговельного підприємництва, відображає її істотні властивості з метою створення умов для оцінки відповідності параметрів господарювання торговельної мережі та її структурних підрозділів, що сформувався за певний період або на певну дату, визначеним цілям та завданням.

На сьогодні в економічній літературі не існує єдиної позиції щодо послідовності розробки бізнес-моделі суб'єктів господарювання. Окремі напрацювання з цього питання висвітлені в наукових публікаціях та дослідженнях практиків<sup>10</sup>. Узагальнюючи їх, можна запропонувати такі етапи розробки бізнес-моделі суб'єкта мережевого торговельного бізнесу (рисунок).



Рисунок. Етапи розробки бізнес-моделі суб'єкта мережевого торговельного бізнесу

Для більш повного розуміння процесу розробки бізнес-моделі торговельної мережі доцільно детальніше охарактеризувати представлені на рисунку етапи.

- І. *Дослідження ринку торговельних послуг* – на цьому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища суб'єкта мережевого торговельного бізнесу з метою встановлення типу та рівня інтенсивності конкуренції на ринку торговельних послуг; типів бізнес-моделей основних учасників ринку; порядку взаємодії контрагентів із зо-

---

<sup>10</sup> Сироткин Д. Выработка эффективной бизнес-модели для компании / Д. Сироткин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_147](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_147) ; 90-60-90 : как модель бизнеса сделать эффективной [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://smi.liga.net/articles/IT096376.html> ; Сироткин Д. Эффективная бизнес-модель: практические рекомендации / Д. Сироткин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 10. – С. 8–9.

внiшнiм середовищем; визначення лiдерiв ринку та встановлення факторiв, що сприяли їх успiху тощо.

- II. *Аналіз внутрішнього середовища торговельної мережі* – цей етап передбачає такі завдання: визначити внутрішню структуру та принципи функціонування торговельної мережі; встановити основні економічні закони, на яких заснована існуюча бізнес-модель; оцінити відповідність існуючої бізнес-моделі пріоритетам споживачів товарів та послуг, а також інших зацікавлених осіб; визначити пріоритети, що не задовольняються належним чином; порівняти ефективність бізнес-моделі торговельної мережі з ефективністю бізнес-моделей конкурентів; запровадити в бізнес-модель торговельної мережі перспективний досвід конкурентів; оцінити економічність існуючої бізнес-моделі; виключити елементи бізнес-моделі, не потрібні для задоволення пріоритетів.
- III. *Визначення стратегії управління торговельною мережею* – має на меті оцінку існуючої стратегії торговельної мережі; дослідження порядку формування стратегії та цілей, які планується досягти; визначення недоліків існуючої бізнес-моделі та внесення необхідних до неї змін для забезпечення повної реалізації стратегії; встановлення типової бізнес-моделі, що більшою мірою відповідає стратегії торговельної мережі.
- IV. *Обґрунтування нової бізнес-моделі торговельної мережі* – передбачає обрання типової бізнес-моделі її коригування з урахуванням вимог стратегії торговельної мережі; визначення основних параметрів функціонування обраної бізнес-моделі та її очікуваної ефективності.
- V. *Деталізація нової бізнес-моделі торговельної мережі* – включає детальний опис порядку взаємодії різних елементів нової бізнес-моделі; чітку регламентацію усіх процесів у торговельній мережі та визначення механізмів забезпечення ефективності нової бізнес-моделі.
- VI. *Формалізація бізнес-моделі торговельної мережі* – відбувається закріплення принципів нової бізнес-моделі у внутрішніх регламентуючих документах суб'єкта мережевого торговельного підприємництва.

Побудова та застосування менеджерами, власниками і контролерами суб'єктів мережевого торговельного підприємництва бізнес-моделей дає їм низку переваг, серед яких основними є такі:

- в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку торговельних послуг активізуються процеси злиття та поглинання, завдяки ж створенню бізнес-моделей значно полегшується інтеграція господарських систем та систем управління, а контролери отримують можливість оперативно налагоджувати свою діяльність в новому структурному підрозділі торговельної мережі;
- мережевий торговельний бізнес навіть в умовах світової фінансово-економічної кризи, хоча і повільними темпами, але продовжує розвиватися, що спричиняє необхідність “тиражування” бізнесу в нові територіально відокремлені торговельні бізнес-об'єкти, а та-

кож потребу організації в таких підрозділах дивізійних служб контролінгу суб'єкта мережевого торговельного бізнесу. Завдяки створенню бізнес-моделей цей процес значно спрощується та прискорюється, а управлінська та контролінгова діяльність стає більш ефективною;

- застосування бізнес-моделі торговельної мережі робить її господарську, управлінську та контролінгову діяльність прозорішою й зрозумілішою, створює умови для оперативного виконання завдань розвитку суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, зокрема з реалізації проектів автоматизації, мотивації персоналу, втілення нових проектів тощо;
- впровадження бізнес-моделі торговельної мережі значно спрощує функціонування системи менеджменту якості та відповідне проходження сертифікації за стандартами серії ISO 9000, що сприяє підвищенню іміджу, зростанню рівня задоволення інтересів усіх зацікавлених у роботі торговельної мережі осіб, збільшенню його ринкової вартості;
- реалізація бізнес-моделі торговельної мережі забезпечує узгодженість функціонування всіх її структурних підрозділів у ході розробки та виконання стратегічних завдань через прив'язку останніх до всіх елементів та систем управління суб'єктом мережевого торговельного підприємництва. Це спрощує роботу служби контролінгу з оцінки стану виконання стратегічних цілей всіма структурними підрозділами торговельної мережі;
- впровадження бізнес-моделі торговельної мережі звільняє менеджерів та контролерів від виконання рутинних функцій та створює умови для прийняття ефективних та оперативних управлінських рішень, формування об'єктивних звітів служби контролінгу суб'єкта мережевого торговельного бізнесу.

Таким чином, бізнес-моделі є важливим інструментом контролінгу в управлінні торговельними мережами, який забезпечує створення умов для оцінки відповідності параметрів господарювання торговельної мережі та усіх її структурних підрозділів встановленим цілям та завданням за певний період або на певну дату.

Бізнес-модель торговельної мережі дає змогу контролерам оцінювати відповідність господарської діяльності торговельної мережі та всіх її структурних підрозділів визначеним цілям не тільки в статичі, а й у динаміці.