

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Elena Kravchenko, Cand. Sc. (Econ.),
Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Ukraine, e-mail: krav07@meta.ua

COST-BASED OPTIMIZATION OF ENTERPRISE BUSINESS MODEL

Мета. Метою наукового дослідження є розробка методичного підходу до визначення можливих напрямків оптимізації витратності бізнес-моделі підприємства.

Методика. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, узагальнення, класифікації, матричного позиціювання.

Результати. На підставі проведеного аналізу визначено переваги та недоліки сучасних концепцій стратегічного управління витратами, побудовано ієрархію драйверів (факторів виникнення витрат) відповідно до системи АВС/М-технології; розроблено матрицю ітерації ландшафту витрат, спрямовану на визначення їхньої оптимальної структури.

Наукова новизна. Удосконалено методичний підхід до обґрунтування оптимальної структури витрат підприємства на основі побудови матриці «витратовіддача – споживча цінність», яка враховує збалансованість витратоутворювальних факторів в кожному блоці бізнес-моделі підприємства в контексті формування додаткової споживчої цінності та дозволяє оптимізувати загальну структуру витрат.

Практична значущість. Запропонований методичний підхід до оптимізації структури витрат створює нові можливості для ефективного планування та контролю витрат, що дозволяє оптимізувати їхню структуру на основі визначення доцільності витратоутворювальних факторів в кожній компоненті бізнес-моделі та є інформаційним підґрунтям для визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-процес, витрати, витратність, витратоутворювальні фактори, драйвер, споживча цінність.

Постановка проблеми. Сучасний період функціонування суб'єктів господарювання характеризується структурними змінами, які потребують швидкої реакції на стрибкі зміни зовнішнього середовища та необхідності розробки нових інструментів і технологій підтримки прийняття управлінських рішень. В умовах зростання невизначеності економіки першорядне значення для підприємств набуває побудова ефективної бізнес-моделі, яка б давала повне уявлення про хід реалізації всіх бізнес-процесів підприємства та фактичні результати його діяльності, а в умовах фінансової кризи та зростання конкуренції забезпечувала б фінансову стійкість, ліквідність та ефективність діяльності підприємства на оперативному та стратегічному рівні, а враховуючи, що будь-яке підприємство є об'єктом ринкових відносин, сприяла б підвищенню рівня його ринкової капіталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведені теоретичні дослідження показали, що питанням формування ефективних бізнес-моделей присвячені роботи переважно зарубіжних дослідників: Д. Берга [1], Дон Дебелака [2], Д. Магретта [13], А. Остельвальдера [5], А. Слівотські [7], Х. Фрімена [12], Г. Чесбро [8] та ін. У зарубіжній науковій літературі наводяться результати досліджень, присвячених створенню успішних бізнес-моделей, представлено різні підходи щодо трактування сутності самої дефініції «бізнес-модель», наводяться різні класифікації та підходи до виділення структурних блоків бізнес-моделі. Однак використання зарубіжного досвіду для формування ефективних бізнес-моделей вітчизняних підприємств вимагає внесення значних коригувань з урахуванням особливостей української економіки. До того ж об'єктивні умови сучасних реалій ринку обумовлюють необхідність цілеспрямованого управління окремими компонентами бізнес-моделі, серед яких переважне місце займає витратна компонента. Необхідність цілеспрямованого впливу саме на витратну компоненту бізнес-моделі обумовлена тим, що раціональне управління витратами дозволяє не тільки забезпечувати умови динамічного розвитку підприємства, а й ефективно здійснювати процес трансформації існуючої бізнес-моделі під умови бізнес-оточення.

Постановка завдання. Метою наукового дослідження є розробка методичного підходу до визначення можливих напрямків оптимізації витратності бізнес-моделі підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах невизначеності зовнішнього бізнес-середовища розробити ефективну бізнес-модель «раз і назавжди» практично неможливо. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства та його прогресивного розвитку існуючі бізнес-моделі по мірі мінливості зовнішнього середовища повинні постійно переглядатися, оновлюватися й коригуватися.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають від підприємств впровадження новітніх підходів до формування та трансформації їхніх бізнес-моделей. Враховуючи складність структури бізнес-моделі підприємства [10, с. 149-193], а також орієнтованість підприємства на отримання цільового прибутку, система управління витратною її компонентою займає визначальне місце. Актуалізація практичних аспектів управління витратною компонентою бізнес-моделі обумовлена також тим, що доходи значною мірою залежать від ринку, витрати – безпосередньо від внутрішнього механізму та умов реалізації бізнес-моделі підприємства.

У такому контексті варто погодитися з А. Остельвальдером та І. Піньє, які визначають, що «будь-які процеси, які реалізуються на підприємстві (створення і втілення ціннісних пропозицій, підтримка взаємин зі споживачами, отримання прибутку та ін.) пов'язані з певними витратами» [5, с. 46]. Це й обумовлює необхідність ретельного підбору оптимальних атрибутів (компонентів) бізнес-моделі та їхнє коригування з позицій забезпечення високої витратовіддачі кожного процесу.

Необхідність коригування кожної компоненти бізнес-моделі та їхнє «підлаштовування» під умови бізнес-оточення визначається багатьма дослідниками

проблем її формування [1; 2; 7; 8; 12; 13]. Тому це обумовлює необхідність здійснення ретельного обґрунтування доцільності витрат, пов'язаних з їхнім формуванням. Цей процес може бути названий «процесом ітерації» (від лат. *Iteratio* – повторюю).

Виходячи із сутнісної характеристики ітераційного процесу в авторському розумінні, вважаємо, що він буде продовжуватися до того моменту, поки не буде знайдено оптимальне поєднання компонентів бізнес-моделі та їхньої структури, яке буде забезпечувати високу витратовіддачу в цілому бізнес-моделі підприємства. При цьому, враховуючи необхідність постійної реакції на «виклики» зовнішнього оточення, основним принципом ітераційного процесу є циклічність.

Таким чином, формування бізнес-моделі пов'язане з певними витратами, що обумовлює необхідність врахування взаємопов'язаних витратоутворювальних факторів.

Концепція витратоутворювальних факторів, як зазначають Дж. Шанк та В. Говіндараджан [9], є традиційною для більшості видів підприємницької діяльності. Основою концепції є розподіл витратоутворювальних факторів на функціональні (операційні) і структурні. Модифіковану класифікацію витратоутворювальних факторів наведено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Модифікована класифікація витратоутворювальних факторів [складено автором на основі узагальнення п. 3; 4; 6; 9]

Функціональні (операційні) фактори пов'язані зі здатністю підприємства забезпечувати його успішне функціонування. Вони пропорційно впливають на показники діяльності підприємства. У цьому випадку «більше» завжди означає «краще», тобто ця група факторів має прямий вплив на забезпечення результативності бізнес-моделі підприємства.

Структурні чинники не є порівняльними пропорційно з показниками діяльності підприємства, тобто для кожного із структурних факторів «більше» не завжди означає «краще». Ця група витратоутворювальних факторів впливає на

загальний рівень витрат. Ефект оптимізації в цьому випадку досягається не в результаті зміни складу витрат, а за рахунок раціоналізації використання внутрішньогосподарських ресурсів і прискорення їхньої оборотності.

На наш погляд, в умовах насиченості товарних ринків функціональні витратоутворювальні фактори мають більший динамічний вплив на ефективність та успішність бізнес-моделі підприємства.

Важливою функцією управління витратною компонентою бізнес-моделі є економічний аналіз всієї сукупності витрат. Результати такого аналізу є інформаційним підґрунтям для визначення можливих напрямків оптимізації витрат. У ході аналізу на основі бухгалтерської та внутрішньої звітності встановлюються причини та визначаються фактори, які обумовили негативну тенденцію відхилень від бажаних параметрів. Однак, як показало проведене дослідження [3; 4; 6; 9], існуючі методики аналізу витрат переважно спрямовані на оцінку ефективності управління витратами в цілому на підприємстві і не враховують витратоємність окремих бізнес-процесів, що значно ускладнює процес здійснення контролю витрат на стадії виникнення витрат та реалізацію бізнес-моделі на практиці.

Для визначення та оцінки доцільності витрат на стадії виникнення з метою оптимізації їхньої загальної величини необхідно вдосконалювати підходи до управління ними. Це обумовлює необхідність здійснення переходу вітчизняних підприємств від структурного підходу управління витратами до процесного. Застосування процесного підходу до управління витратами дозволить оцінювати їхню доцільність в рамках бізнес-процесів підприємства. Враховуючи те, що кожен бізнес-процес орієнтований на забезпечення результативності на виході, метою його виконання є створення ціннісних для зовнішніх та внутрішніх споживачів продуктів та послуг.

Перехід від структурного підходу до процесного розширює можливості моделювання бізнес-моделі підприємства на основі комбінованого використання методів функціонально-вартісного аналізу витрат (Activity-Based Costing), методів обліку витрат за стадіями життєвого циклу продукції (Life Cycling Costing), аналізу ланцюга цінностей та ін. [3; 4; 6].

Перевагою застосування в рамках процесного підходу ABC-методу є можливість управління витратами через управління процесами. Тим часом традиційні методи обліку витрат (Absorption Costing и Direct Costing) дозволяють лише тільки виявляти основні тенденції зміни та резерви зниження витрат [11].

Органічною властивістю системи ABC є підтримка прийняття управлінських рішень, тому останнім часом все частіше застосовують абревіатуру ABC/M (Activity Based Costing/Management – облік і управління витратами на основі базових показників діяльності). На основі ABC/M можливо визначити, за допомогою чого відбувається перенесення витрат і відповідно, як можна на них впливати [6].

Для побудови ієрархії підпорядковування витрат доцільно використовувати поняття драйверів.

Під драйвером нами розуміється процес, фізичний параметр або економічний показник, на основі якого можна визначати фактори впливу на величину

деяких ознак в рамках загальної бізнес-моделі підприємства. Ієрархію драйверів у системі ABC/M наведено на рисунку 2.

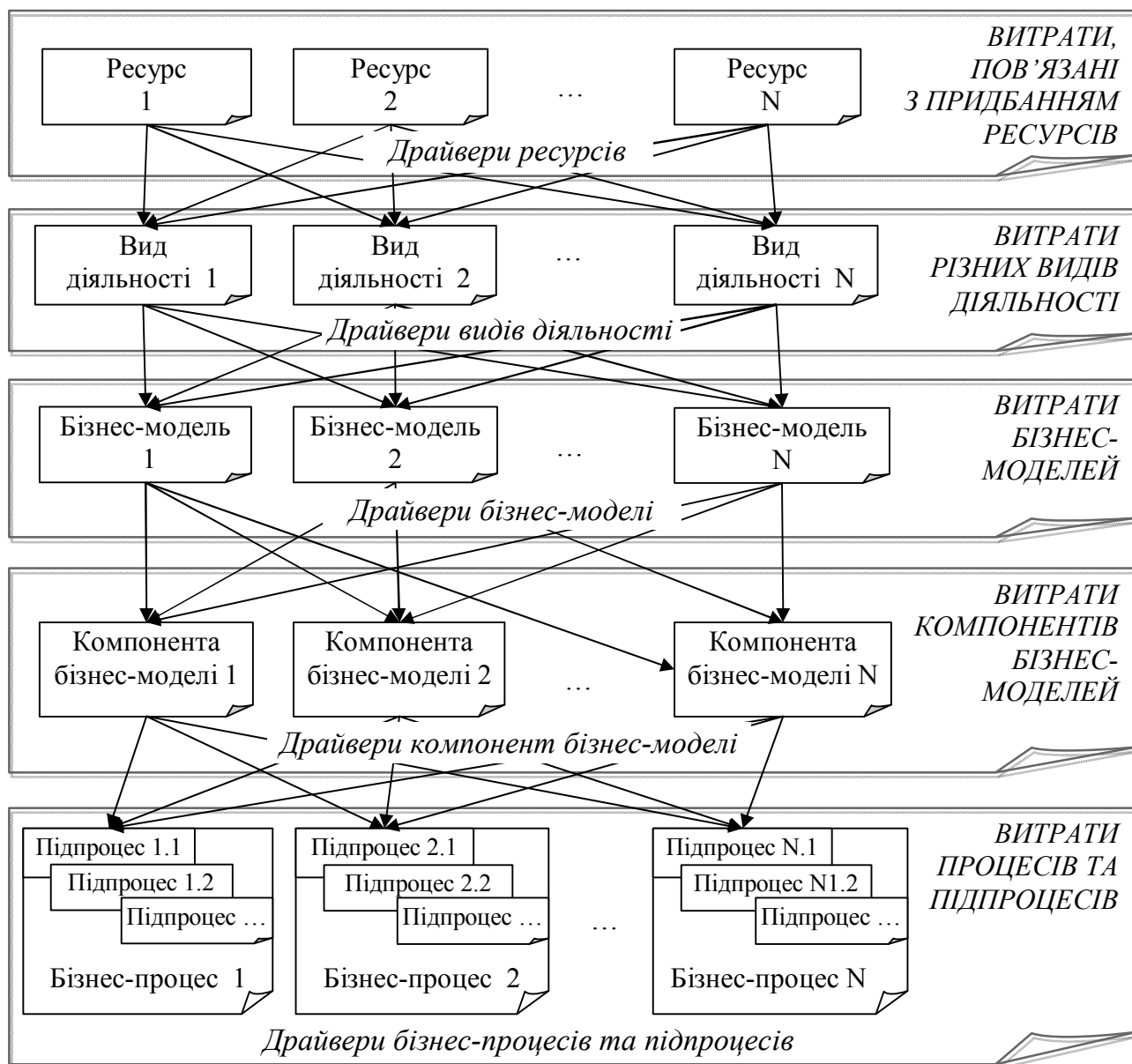


Рисунок 2 – Ієрархія драйверів (факторів виникнення витрат) відповідно до системи ABC/M-технології [авторська розробка]

Драйвер ресурсів пов'язує той чи інший вид споживаних бізнесом ресурсів і кількісно описує обсяг споживання певним видом діяльності цього ресурсу.

Драйвер виду діяльності вимагає кількісного опису і є показником, який безпосередньо впливає на формування загальної величини витрат підприємства.

Драйвер бізнес-моделі є показником, який характеризує в цілому витратоємність бізнес-моделі підприємства.

Драйвер компоненти бізнес-моделі – це деякий показник, який розподіляє загальну суму витрат бізнес-моделі за її компонентами.

Драйвер бізнес-процесу – це деякий узагальнений показник, фізичний феномен, об'єкт, що призводить до появи витрат. Драйвер бізнес-процесу не вимагає кількісного опису, він констатує наявність у бізнес-процесі витрат.

Кожний драйвер ресурсу має кількісне вираження та підпорядкований якомусь драйверу видів діяльності, кожний із видів діяльності підпорядкований якомусь драйверу бізнес-моделі, драйвер якої підпорядкований певній компоненті, яка, у свою чергу, підпорядковується драйверу підпроцесу та бізнес-процесу.

Слід зазначити, що групування витрат за бізнес-процесами не є рівнозначним групуванню витрат за місцями їхнього виникнення, оскільки деякі функції управління (планування, аналіз, контроль та ін.) можуть виконуватися в декількох підрозділах підприємства, а декілька бізнес-процесів – мати місце одночасно в деяких компонентах бізнес-моделі.

Таблиця 1 демонструє в загальному вигляді зв'язки між бізнес-процесами та місцями виникнення витрат в кожній компоненті бізнес-моделі.

Таблиця 1 – Розподіл бізнес-процесів за компонентами бізнес-моделі

Бізнес-процеси	Компоненти бізнес-моделі підприємства								
	$K_1^{БМ}$	$K_2^{БМ}$	$K_3^{БМ}$	$K_4^{БМ}$	$K_5^{БМ}$	$K_6^{БМ}$	$K_7^{БМ}$...	$K_N^{БМ}$
Бізнес-процеси управління ($БП_U$)									
$БП_{U1}$		+	+		+		+		
$БП_{U2}$	+		+	+					
...									
$БП_{UN}$									
Основні бізнес-процеси ($БП_O$)									
$БП_{O1}$	+	+	+		+				
$БП_{O2}$		+		+			+		
...									
$БП_{ON}$	+		+	+	+				+
Забезпечувальні бізнес-процеси ($БП_Z$)									
$БП_{Z1}$	+		+		+	+			
$БП_{Z2}$		+		+					+
...									
$БП_{ZN}$		+	+				+		+

«+» – свідчить про підпорядкованість драйвера витрат бізнес-процесу до драйвера компоненти бізнес-моделі.

Відповідно, для формування кожної компоненти бізнес-моделі потрібні певні ресурси, на основі визначення загальної вартості яких визначається загальна сума витрат на формування i -ої компоненти бізнес-моделі. Розподіл ресурсів за компонентами бізнес-моделі підприємства наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Розподіл ресурсів за компонентами бізнес-моделі підприємства

Компоненти бізнес-моделі підприємства	Вартість ресурсів (Vr_i)							Загальна сума витрат на формування i -ої компоненти бізнес-моделі
	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	...	R_N	
K_1^{BM}	v_{11}	v_{12}	v_{13}	—	v_{15}	...	v_{16}	V_1
K_2^{BM}	v_{21}	—	v_{23}	v_{24}	—	...	v_{26}	V_2
K_3^{BM}	v_{31}	v_{32}	v_{33}	—	v_{35}	...		V_3
...
K_N^{BM}	v_{N1}	v_{N2}	—	v_{N4}	v_{N5}	...	v_{N1}	V_N

У контексті стратегічного управління витратами ефективне управління ними досягається за узгодженості витратоутворювальних факторів зі споживчою цінністю. Це означає, що витрати, пов'язані з формуванням компонентів бізнес-моделі (K_i^{BM}), є доцільними і виправданими тільки в тому випадку, коли сприяють підвищенню споживчої цінності.

У будь-якому іншому випадку витрати в окремих компонентах бізнес-моделі мають зводитись до нуля.

У матричному вигляді це твердження можна подати у вигляді матриці, яку наведено на рисунку 3.

Чи створює i -та компонента бізнес-моделі додаткову споживчу цінність?	<i>ТАК</i>	В	С
	<i>НІ</i>	А	Д
		<i>ТАК</i>	<i>НІ</i>
	Витратовіддача i -ої компоненти бізнес-моделі висока?		

Рисунок 3 – Матриця ітерації ландшафту витрат «витратовіддача – споживча цінність»

На основі розробленої матриці можна оцінити витратоємність кожної компоненти бізнес-моделі. Згідно матриці компоненти бізнес-моделі, які потрапляють в квадрант *А*, треба відносити на продукцію, яка реалізовується підприємством. Витратність компонентів бізнес-моделі, які потрапляють в квадрант *Д*, треба розглядати з точки зору підвищення їхньої витратовіддачі, і в кінцевому підсумку їх треба відносити в квадрант *А*.

Витратність компонентів бізнес-моделі, які потрапляють в квадрант *С*, повинна зводитись до нуля.

Додатково необхідно дослідити можливість перерозподілу витрат по компонентах бізнес-моделі, які попадають в квадрант *B* з метою подальшого підвищення витратовіддачі бізнес-моделі в цілому.

Висновки з дослідження. Запропонований підхід до визначення факторів виникнення витрат, який ґрунтується на взаємозв'язку драйверів відповідно до системи ABC/M-технології, дозволяє прослідкувати процес формування витратоутворювальних факторів та оцінити витратність кожної компоненти бізнес-моделі. Це створює інформаційну основу для структурування витрат бізнес-моделі з метою їхньої оптимізації.

Відмінність запропонованого підходу до оптимізації витратності бізнес-моделі від існуючих полягає:

- по-перше, у формуванні принципово нового рівня прозорості та керуваності бізнесу не просто на рівні фінансово-економічних показників, а й на рівні кожного бізнес-процесу;
- по-друге, сприяє підвищенню ефективності бізнесу за рахунок комплексного аналізу та об'єктивної оцінки витратоутворювальних факторів у кожній компоненті бізнес-моделі;
- по-третє, дозволяє оцінити доцільність витрат *i*-ої компоненти бізнес-моделі у контексті необхідності створення додаткової вартості;
- по-четверте, надає можливість реальної оцінки перспектив розвитку підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є апробування запропонованого підходу на практиці.

Список літератури / References:

1. Берг Д.Б. Эволюционные модели роста в условиях ограниченных ресурсов / Д.Б. Берг. – М.: Наука, 2000. – 218 с.
Berg, D.B. (2000), *Evoliutsionnyye modeli rosta v usloviyakh ogranichennykh resursov* [Evolutionary models of increases in conditions of limited resources], Nauka, Moscow, Russia, 218 p.
2. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак; пер. с англ. – М., 2009.
Debelak, D. (2009), *Biznes-modeli: printsypy sozdaniya protsvetayushchey organizatsii* [Business models: principles of creation prosperited organization], Translated from engl., Moscow, Russia.
3. Курьян А.Г. Функционально-стоимостный анализ деятельности предприятия как методическая основа оценки результативности и эффективности менеджмента качества [Электронный ресурс] / А.Г. Курьян, П.С. Серенков и др. – Режим доступа: <<http://www.smis-bntu.com/content/view/96/114>>.
Kuryan, A.G. and Serenkov, P.S. "Functional and cost analysis of activity of the enterprise as methodic foundation of result and effective estimation of quality management", available at: www.smis-bntu.com/content/view/96/114.
4. Молвинский А. Как разработать систему управления затратами [Электронный ресурс] / А. Молвинский, А. Кобенко // Финансовый директор. – 2003. – № 11. – Режим доступа: <<http://www.fd.ru/article/5623.html>>.

- Molvinskiy, A. and Kobenko, A. (2003), "How to elaborate the system of management of expenditures", *Finansovyy direktor*, no. 11, available at: www.fd.ru/article/5623.html.
5. Остельвальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остельвальдер, И. Пинье; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
Ostelvalder, A. and Pinye, I. (2011), *Postroyeniye biznes-modeley: nastolnaya kniga stratega i novatora* [Construction of business models: desk-book of strategist and innovator], Translated from engl., Alpina Publisher, Moscow, Russia, 288 p.
6. Савчук В. Activity Based Costing – учет затрат [Электронный ресурс] / В. Савчук, И. Троян // Финансовый директор. – 2004. – № 3. – Режим доступа: <<http://www.management.com.ua/finance/fin082.html>>.
Savchuk, V. and Troyan, I. (2004), "Activity Based Costing – expenditure calculation", *Finansovyy direktor*, no. 3, available at: www.management.com.ua/finance/fin082.html.
7. Сливотски А. Миграция ценности / А. Сливотски. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
Slivotski, A. (2006), *Migratsiya tsennosti* [Migration of values], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
8. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесбро. – М.: Поколение, 2008.
Chesbro, G. (2008), *Otkrytyye biznes-modeli. IP-menedzhment* [Open business models. IP-management], Pokoleniye, Moscow, Russia.
9. Шанк Д. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности / Д. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – С. 27-29.
Shank, D. and Govindaradzhana, V. (1999), *Strategicheskoye upravleniye zatratami: novyye metody uvelicheniya konkurentosposobnosti* [Strategic management of expenditures: new methods of the computability increases], Biznes Mikro, St.-Petersburg, Russia, p. 27-29.
10. Эффективная бизнес-модель как инструмент управления капитализацией предприятия // Капитализация предприятий: теория и практика: моногр. / под ред. И.П. Булеева, Н.Е. Брюховецкой. – Донецк: ДонУЭП, 2011. – 328 с.
"Effective business model as management instrument of the enterprise of capitalization" (2011), in Buleyev, I.P. and Briukhovetskaya, N.Ye (Ed.), *Capitalization of enterprises: theory and practice*, DonUEP, Donetsk, 328 p.
11. Cokins G. Activity Based Cost Management: an Executive's Guide / G. Cokins // John Wiley & Sons. – 2002.
Cokins, G. (2002), *Activity based cost management: an Executive's Guide*, John Wiley & Sons.
12. Freeman C. Technical innovation, diffusion and long wave / C. Freeman // The Long Wave Debate. – 1997. – Vol. 8. – P. 45-49.
Freeman, C. (1997), "Technical innovation, diffusion and long wave", *The Long Wave Debate*, Vol. 8, pp. 45-49.

13. Magretta J. Why Business Models Matter / Joan Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – № 80 (5).

Joan Magretta (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, no. 80(5).

Цель. Целью научного исследования является разработка методического подхода к определению возможных направлений оптимизации затратности бизнес-модели предприятия.

Методика. В процессе исследования использованы методы анализа и синтеза, обобщения, классификации, матричного позиционирования.

Результаты. На основании проведенного анализа определены преимущества и недостатки современных концепций стратегического управления расходами, построена иерархия драйверов (факторов возникновения расходов) соответственной системы ABC/M-технологии; разработана матрица итерации ландшафта расходов, направленная на определение их оптимальной структуры.

Научная новизна. Усовершенствован методический подход к обоснованию оптимальной структуры расходов предприятия на основе составления матрицы «Расходоотдача – потребительская ценность», которая учитывает сбалансированность расходообразующих факторов в каждом блоке бизнес-модели предприятия в контексте формирования дополнительной потребительской ценности и позволяет оптимизировать общую структуру расходов.

Практическая значимость. Предложенный методический подход к оптимизации структуры расходов создает новые возможности для эффективного планирования и контроля расходов, что позволяет оптимизировать их структуру на основе определения целесообразности расходообразующих факторов в каждой компоненте бизнес-модели и является информационной почвой для определения целевых ориентиров развития предприятия.

Ключевые слова: бизнес-модель, бизнес-процесс, расходы, затратность, расходообразующие факторы, драйвер, потребительская ценность.

Objective. The purpose of research is to develop a methodological approach to identify potential areas of optimization cost of business model of the enterprise.

Methods. During the study were used methods of analysis and synthesis, generalization, classification, matrix positioning.

Results. Based on the analysis, the advantages and disadvantages of modern concepts of strategic cost management were defined, developed hierarchy of drivers (cost factors) in accordance with the system of ABC / M - technologies, landscape matrix iteration spending aimed at determining their optimal structure.

Scientific novelty. Was improved methodical approach to support the optimal cost structure based on a compilation of the matrix "cost return - consumer value", which takes into account the balance cost form factors for each block of business model of enterprise in the context of additional customer value and to optimize the overall cost structure.

Practical value. The proposed methodological approach to optimize cost structure creates new opportunities for effective planning and cost control, which allows optimizing their structure-based feasibility cost form factors for each component of the business model and an information base for determining the targets of the enterprise.

Key words: business model, business process, cost, expendable, cost form factors driver, consumer value.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Фроловою Л.В. Дата надходження рукопису 31.05.2013 р.