

*model of bank crediting of innovative projects are considered. Activities for credit risk management in the implementation of innovative projects are substantiated. The mechanism of state support of investment lending is generalized. The leading role of financial experts to manage the process of bank lending to innovative projects is proved.*

***Management, bank credit, model, innovative project, state support, financial consultant.***

УДК 338.43.02

## **БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ОПТОВИХ РИНКІВ**

***Н. О. Передерій, С. В. Кузьменко, кандидати економічних наук  
А. А. Розгон, магістрант***

*Розглянуто основні вчення про бізнес-моделі як механізм моделювання та довгострокового планування, основні елементи бізнес-моделі, їхня характеристика та роль у плануванні бізнес-процесів. Також наведено основні етапи впровадження успішних моделей світовими компаніями та при функціонуванні оптових ринків.*

***Бізнес-модель, цінність, конкурентоспроможність.***

На сучасному етапі український бізнес працює в умовах значної конкуренції. Для підтримки конкурентоспроможності на ринку важливим аспектом для фірм є стратегічне планування та бізнес-моделювання. Тому побудова ефективної бізнес-моделі, яка є складовою частиною цих процесів, є одним із ключових інструментів для досягнення довгострокового успіху компанії.

Останнім часом, на фоні пошуку інновацій як нового шляху розвитку компанії, дедалі більше уваги приділяють створенню ефективної бізнес-моделі. Шумпетер стверджував, що промислове зростання є безносереднім фактором внутрішнього розвитку. Іншими словами, зростання компанії зумовлюється ефективністю внутрішніх процесів, що в ній відбуваються. Проте, незважаючи на зростання актуальності даної теми, питання про те, як повинна виглядати бізнес-модель кожної компанії, залишається популярним та відкритим для обговорень.

На сьогодні компанії по всьому світу впроваджують інноваційні товари та послуги з метою забезпечення конкурентоспроможності в галузі. Тому не дивно, що тема створення особливої бізнес-моделі стає все більш розповсюдженою серед теоретиків та практиків. Необхідність ефективного бізнес-моделювання пов'язана із забезпеченням стійкого функціонування компанії в довгостроковому періоді. Дане питання є

особливо актуальним для українських компаній, оскільки відсутність чіткої стратегії функціонування на ринку та розуміння, яку цінність створює підприємство для своїх споживачів, є однією з ключових проблем українського бізнес-середовища.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Окремі аспекти розвитку бізнес-моделювання та їх проблемних питань розкрито у працях А. Остервальдера, І. Пінье, Р. Розенблума, Г. Чезбро, Л.Швайца та інших.

**Мета дослідження** – розгляд основних вчень про бізнес-моделі як механізм моделювання та довгострокового планування.

**Виклад основного матеріалу.** Якщо розглянути генезис процесу бізнес-моделювання, то історично першою бізнес-моделлю вважається *“the shop keeper model”* або модель, яка відповідає найпростішому тлумаченню суті стратегічного планування – це мінімальне використання ресурсів та генерування прибутку. Основним фактором, що впливає на кінцевий результат, є таке місце розташування компанії, де потенційні споживачі зможуть придбати товари чи послуги, а власник – отримати прибуток.

Проте, з розвитком нових компаній, які мали на меті не тільки реалізацію продуктів виробництва, а й надання різноманітних послуг, бізнес-модель набувала нових форм та принципів побудови:

1. У 1950-х роках нові бізнес-моделі розробили McDonald's і Toyota.
2. У 1960-х – новаторами виступили Wal-Mart і Hypermarket.
3. У 1970-ті – нові бізнес-моделі розробили Federal Express і Toys R Us.
4. У 1980-ті – Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell Computer.
5. У 1990-ті – Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com,

Starbucks, Microsoft і dot-coms.

6. Останніми роками найбільш оригінальні та ефективні бізнес-моделі розробили та реалізували Google та IKEA.

Бізнес-модель – це те, як компанія обирає споживача, формулює і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців і ззовні, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція, у свою чергу, ґрунтується на комплексній системі дій і взаємовідносин, які являють собою бізнес-модель компанії.

З іншого боку, бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображує можливості організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування й постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу [4]. Цей новаторський підхід до бізнес-моделювання розробили в 2009 році А. Остервальдер та І. Пінье у співавторстві з 470 практиками з 45 країн світу і опублікований у книзі «Business Model Generation». Автори виокремлюють такі ключові блоки бізнес-моделі:

- опис основних сегментів клієнтів компанії;
- опис ціннісної пропозиції, яку компанія надає кожному сегменту клієнтів;

- опис каналів, які компанія використовує для донесення до клієнтів ціннісних пропозицій;
- опис взаємовідносин, які компанія вибудовує з клієнтами;
- опис доходів, які компанія отримує, надаючи сегментам клієнтів ціннісні пропозиції;
- опис ключових видів діяльності (ключових бізнес-процесів), які компанія виконує (або повинна виконувати) для того, щоб створити й донести ціннісну пропозицію до сегментів клієнтів;
- опис ключових ресурсів, які необхідні компанії для створення та донесення до клієнтів ціннісних пропозицій;
- опис взаємовідносин із партнерами, з якими компанія співпрацює;
- опис структури витрат відповідно до ключових бізнес-процесів, які компанія несе для створення та донесення ціннісної пропозиції для певного сегменту клієнтів.

Найважливішим елементом взаємодії всіх блоків, наведених у рис.1, А. Остервальдер безперечно, як і всі інші вчені, вважає *цінність*. У його випадку цінність, яку створює бізнес, може бути оцінена впровадженням нового товару, покращенням функціональної можливості існуючого товару, створенням бренду, методами ціноутворення, системою лояльності, зменшенням ризику користування товаром, зручністю та доступністю товару.

Така концепція бізнес-моделі є прийнятною не тільки для створення нового виробництва чи поліпшення існуючого, а й для інвестиційних та соціальних проектів. Значення цінності створює розшарування продукції чи послуг для визначення потенційних споживачів, впровадження необхідних бізнес-процесів, ресурсне забезпечення та акумулювання прибутку. У цьому сенсі, цінність виступає як розшарування переваг, які компанія може визначити як свої сильні сторони. У такому трактуванні спостерігається логіка створення ланцюга цінності за моделями Л. Швайца, а саме: «диригент», «маркетмейкер», «інтегратор» та «гравець, що діє на постійному рівні».

Наступним класичним елементом, що повинен бути визначеним у бізнес-моделі, є *потенційні споживачі*. Очевидним є той факт, що жодна компанія не зможе працювати в довгостроковому періоді без платоспроможних споживачів. Саме тому, наступним етапом після з'ясування ціннісної пропозиції, є розуміння керівництвом чи менеджментом, для кого вони вироблятимуть даний продукт чи послугу, який архетип їхнього потенційного споживача. Для того, щоб краще задовольняти потреби клієнтів, компанія може згрупувати їх в різні сегменти відповідно до потреб, спільних рис поведінки або інших атрибутів. Ключові споживачі можуть бути різними залежно від відповідності їхніх потреб наявній пропозиції, каналів дистрибуції, типів відносин, рівня доходу та готовності платити за пропоновані переваги.

Доповнюючими блоками моделі, які з'єднуються у блок цінності та блок споживача, є *відносини з клієнтами та канали дистрибуції*. Вчені виокремлюють людську взаємодію як важливу компоненту у взаємовідно-

синах з клієнтами. Така взаємодія має прояв в процесі спілкування представників компанії з певною групою осіб-споживачів або з індивідуальними клієнтами.

Усі елементи взаємодіють між собою та формують найважливіший аспект існування підприємства, а також визначають його можливість підтримувати виконання бізнес-процесів у довгостроковому періоді.

Ще однією важливою частиною моделі є структура витрат та ресурси, які братимуть участь, прямо чи опосередковано, у процесі виробництва або реалізації продукції. Ресурси описують ключові активи, необхідні для створення та виходу на ринок ціннісної пропозиції, підтримання відносин із клієнтським сегментом, акумулювання доходу. Основні необхідні ресурси залежать від типу бізнес-моделі й можуть бути фізичні, фінансові чи інтелектуальні.

Фактично, усі критерії мають на меті створити «модель майбутнього», яка повинна дати відповідь на запитання «що виробляти?», «для кого?» та «хто учасник?».

З іншого боку, бізнес-модель – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку. Чезбро Г. зазначає, що будь-яка бізнес-модель повинна виконувати такі функції [1]:

- а) артикулювати ціннісну пропозицію;
- б) визначати сегмент ринку;
- в) визначати структуру ланцюга вартості;
- г) визначати механізм формування доходу;
- д) надавати оцінку структури витрат і потенціал прибутку;
- е) описувати механізм зв'язку постачальників і клієнтів;
- ж) формулювати конкурентну стратегію, за допомогою якої фірма буде завойовувати й утримувати перевагу над суперниками.

Чезбро Г. при класифікації бізнес-моделей використовував два параметри: масштаб інвестицій, вироблених для підтримки бізнес-моделі, і ступінь відкритості бізнес-моделі [2].

Аналіз практики розробки та реалізації бізнес-моделей свідчить, що бізнес-моделі можуть створюватися :

- для певного продукту або послуги;
- для компанії в цілому;
- для групи компаній або холдингу.

На практиці бізнес-моделі застосовуються:

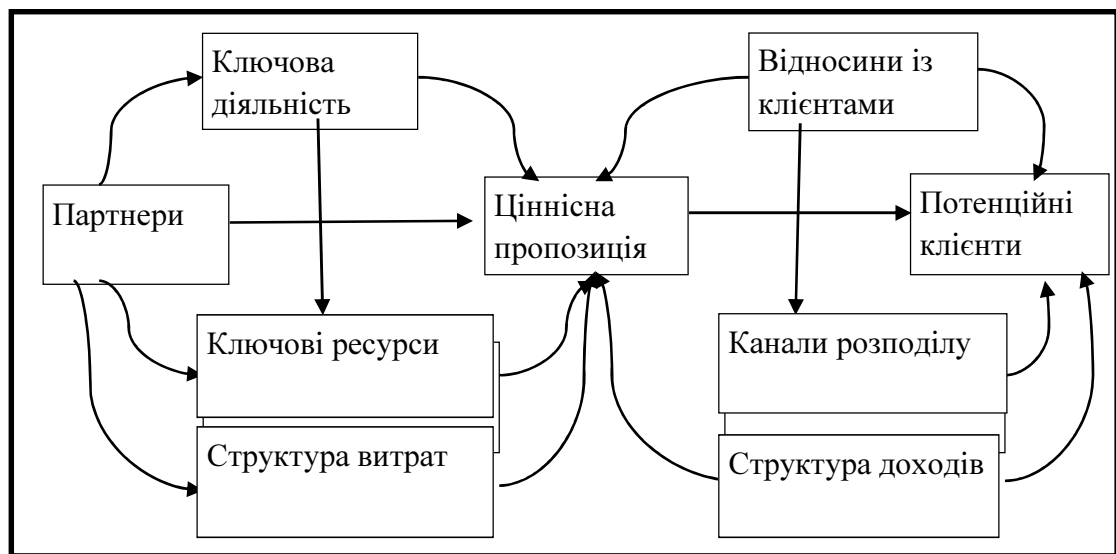
1. Для оцінки та аналізу ефективності бізнесу компанії порівняно з іншими аналогічними компаніями.

2. Для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу компанії в майбутньому.

3. Для оптимізації бізнесу компанії з точки зору стратегії і з точки зору максимізації та утримання цінності, яку компанія створює для клієнтів та інших зацікавлених у її бізнесі осіб.

У свою чергу, Л. Швайц додає новий фактор бізнес-моделі, а саме: фактор конкурентоспроможності та джерела його формування. Автор вирізняє 4 можливих конфігурації: «інтегратор», «диригент», «гравець, що

діє на певному рівні» та «маркетмейкер». Модель «інтегратора» має концепцію горизонтального ланцюга цінностей за слабкої ринкової позиції інноватора та потенційно великою здатністю генерувати дохід. Модель «Диригента» полягає у інноваційному розгалуженому ланцюгу цінностей, на фоні слабкої ринкової позиції та високого потенціалу генерування доходів. Модель «гравця, що діє на певному рівні» займає сильну позицію на ринку по відношенню до інших, створює інноваційний ланцюг цінностей, проте має низький потенціал валового доходу. Останньою є модель «маркетмейкера», який охоплює увесь галузевий ланцюг створення цінності, зокрема володіє низьким потенціалом генерування прибутку, проте може впливати на попит власного товару [3].



Як найбільш перспективний механізм для побудови бізнес-моделі оптового ринку було обрано шаблон, запропонований І. Піньє та А. Остервальдером (рис. 1). Оптовий ринок сільськогосподарської продукції – юридична особа, предметом діяльності якої є надання послуг, що забезпечують здійснення оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Функціонування українських оптових ринків спирається на концепції, яка з'єднує функції регіонального оптового ринку з місцевим роздрібним ринком. Метою функціонування даного оптового ринку, у цілому, є підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Загалом, українські аграрні ринки все ще залишаються неорганізованими, зарегульованими, на яких відсутні ефективні маркетингові канали збуту продукції, особливо для господарств населення. Оптові ринки в Україні не наслідують інші європейські ринки на всіх фазах розвитку від начального етапу розробки техніко-економічного обґрунтування до реалізації та впровадження концепції у повноцінне функціонування. До того ж, таку концепцію не використовують в інших європейських країнах, але вона дає можливість швидко досягти рівня рентабельної операційної діяльності.

### Бізнес-модель оптового ринку

Ключові партнери	Діяльність	Цінність	Відносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
Міжнародні фінансові інституції	Управління інфраструктурою та нерухомістю	Ціна дня Європейські стандарти	Прозорі, чіткі договірні умови	Агропідприємства, фермерські господарства
Митниця	Маркетингова та	Зосередження	Успішний ринок –	Оптовики
Місцева та обласна організація	рекламна діяльність	в одному місці Потік професійних посередників	успішний орендар	Готельно-ресторанні комплекси
Сервісні служби	<b>Основні ресурси</b> Бренд База даних Людські Фінансові		<b>Канали розподілу</b> Цільова розсилка Індивідуальні зустрічі Галузеві виставки Торгові місця ЗМІ Сайт комплексу	Переробні підприємства Сервісні організації
<b>Структура затрат</b> Операційні Амортизація Відсотки за кредитом Податки			<b>Структура доходів</b> Оренда площ у павільйонах В'їзд на територію Оренда місця продажу з машин Реклама Інформаційно-консультаційні послуги	

Оптовий ринок, як логістичний інфраструктурний центр, функціонує на ринку сільськогосподарської продукції, та надає послуги з реалізації продукції. Основною перевагою, стратегічною компетенцією серед конкурентів є послуги зберігання продукції, лабораторії з перевірки якості продукції. До того ж, використовуючи вдале географічне розташування на перетині основних транспортних магістралей, продавці можуть не тільки зберігати продукцію, а й реалізувати на зовнішніх ринках. Частково зосереджуючи сили на розвитку інформаційного центру, можна вирішити питання в довгостроковій перспективі кривої досвіду, оскільки оптовий ринок також має перевагу від ефекту на масштабі. Проте, насамперед, оптовий ринок фокусує свою увагу щодо надання інфраструктурних послуг. У процесі формування бізнес-стратегії враховували фінансові витрати й технічні можливості створення оптового ринку задля врахування інтересів усіх задіяних сторін.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Незважаючи на широкий спектр думок щодо визначення терміну та складових бізнес-моделі, варто зазначити, що загалом ефективна бізнес-модель повинна відповідати таким основним критеріям: практичність, логічний виклад та

розподіл взаємовідносин для визначення бізнес-процесів. Ключовим етапом є визначення ціннісної пропозиції, на основі якої можна сформувати інші бізнес-процеси та визначити потенційний масштаб діяльності й стратегію розвитку компанії в довгостроковому періоді.

### Список літератури

1. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and Barriers / Henry Chesbrough // Long range planning. – 2010. – № 43 (2). – P. 354–363.
2. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / Henry Chesbrough, Richard S Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. – 2002. – № 11 (3). – P. 529–555.
3. Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса / Ларс Швайцер. [Электронный ресурс]. – 2007. Режим доступа : <http://www.research.by/-publications/archive/ecowest/0000606/>
4. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers / Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Tim Clark. – Hoboken, NJ [etc.] : Wiley. – 2010. – 273 p.
5. Фролова Л. В, Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. – К. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.

*Рассмотрены основные учения о бизнес-модели как механизме моделирования и долгосрочного планирования, основные элементы бизнес-модели, их характеристика и роль в планировании бизнес-процессов. Также приведены основные этапы внедрения успешных моделей мировыми компаниями и при функционировании оптовых рынков.*

#### **Бизнес-модель, ценность, конкурентоспособность.**

*The paper discusses the basic theories of the business models as a mechanism for modeling and long-term planning, the basic elements of business models, their characteristics and role in the planning of business processes. It also provides information about milestones of the successful global companies business models development.*

#### **Business model, values, competitiveness.**