

УДК 338.2

Ненно І. М.

ЩОДО ФОРМ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Дослідження концепції бізнес-моделі з 1990-тих років викликає зацікавленість вчених та менеджерів. Сутність відображається із використанням описуваних та конструктивних визначень. Конструктивні зосереджуються на побудові системи (А. Остервальдер, І. Піньє, Н. Стрекалова, Т. Вашакмадзе и др.) [1–3], тоді як описувачі встановлюють характеристики цього поняття (Р. Аміт, С. Зотт, Дж. Ліндер, Р. Розенблум, Г. Сміт, С. Шафер и др.) [4–6]. В обох випадках бізнес-модель описує, як саме компанія здійснює свій бізнес з метою створення додаткової вартості. Низка авторів [7, 8] розглядає зовнішній вплив на сучасні бізнес-моделі економічного оточення, досліджують їхні характеристики [9–11]. Увагу науковців привертають класифікаційні підходи до типізації бізнес-моделей [6]. Проте прагнення практиків до впровадження бізнес-моделей в систему управління підприємством потребує подальшого розвитку та поглиблення досліджень в цьому напрямку. Така ситуація актуалізує пошук нових форм зручної візуалізації бізнес-моделей, що і є метою даної статті.

Для досягнення мети в статті вирішено низку завдань:

- досліджено підходи та вимоги до формування структури бізнес-моделі;
- створено бізнес-модель по основних блоках: система створення цінності, пропозиція цінності, клієнти, фінансова модель для морського торговельного порту;
- проведено структурну оцінку та побудовано ерцгаму бізнес-моделі на прикладі морського торговельного порту за 2014–2015рр.;
- проаналізовано переваги та недоліки матриць та ерцгам як форм візуалізації бізнес-моделей.

Дослідження підходів до візуалізації показало, що їхні форми можна поділити на матричні, табличні та графічні. До матричних форм візуалізації можна віднести розробки А. Остервальдер, І. Піньє [1], Г. Чесбро [6], А. Сооляте [10], Джонсона М., Крістенсена К., Кагерманна Х. [11].

Розглянемо елементи, що формують структуру бізнес-моделі.

А. Остервальдер та І. Піньє визначають бізнес-модель як обґрунтування того, як організація створює, зберігає та підвищує свою вартість [1, с. 14]. Автори виокремлюють для візуалізації дев'ять блоків бізнес-моделі, зокрема:

1. Сегмент споживачів. Організація працює для одного чи декількох сегментів.
2. Цінова пропозиція. Метою формулювання цінової пропозиції є вирішення проблем споживачів та задоволення їхніх потреб за внесення певного грошового еквіваленту.
3. Канали. Цінова пропозиція доводиться до свідомості споживача через комунікації, які побудовані по майбутніх каналах продажів.
4. Стосунки зі споживачами, які встановлюються та підтримуються за кожним сегментом споживачів.
5. Поток доходів. Вони є результатом задоволених цінових пропозицій, які було запропоновано споживачам.
6. Ключові ресурси. Вони включають активи, які необхідні для формування пропозицій та інших вище наведених елементів.
7. Ключова діяльність. Підприємство зосереджується на виконанні низки ключових видів діяльності.

8. Ключові партнерства. Окремі види діяльності та поставка ресурсів можуть бути передані в аутсорсінг за межі організації.

9. Структура витрат. Елементи бізнес-моделі відображаються у структурі витрат.

Чесбро Г. стверджує, що бізнес-модель включає чотири взаємозв'язані елементи: ціннісну пропозицію, формулу прибутку, ключові активи, ключові процеси. Ціннісна пропозиція – це продукт, який компанія пропонує споживачу, включаючи всі його важливі риси і характеристики, супутні послуги, способи поставки і т. д. [6, с. 80].

Формула прибутку відповідає на питання – які джерела і обсяги наших доходів (хто і за що платить, як визначаються ціни), структура витрат (в що обходяться ключові ресурси, яке співвідношення постійних і змінних витрат, наскільки значущі ефекти масштабу), який рівень маржі прибутку і оборотності ресурсів здатний забезпечити прибутковість компанії в цілому. Ключовими вважаються матеріальні і нематеріальні активи, які украй важливі для виробництва потрібної ціннісної пропозиції. Це люди (людський капітал) з їх знаннями, навиками, досвідом і мотивацією, устаткування, технологія, бренд, репутація, канали продажів, відносини із споживачами і партнерами, можливості доступу до необхідної сировини, матеріалам, фінансовим ресурсам. Нарешті, ключові процеси – це всі дії, включаючи визначаючи їх правила, норми, обмеження, підходи і процедури, необхідні для функціонування бізнесу. Як розробляється і виробляється продукт? Як організована поставка необхідних ресурсів? Як відбувається просування? Як налагоджуються і підтримуються відносини із споживачами? Як компанія управляє людськими ресурсами? – це неповний перелік питань для опису ключових процесів [13].

З погляду М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна [11], бізнес-модель складається з чотирьох взаємозалежних елементів, завдяки ним, разом узятим, компанії створюють нові продукти або послуги з неповторними споживацькими якостями. До числа таких компонентів автори відносять: споживчу цінність продукту; формулу прибутку; ключові ресурси; ключові процеси. Чотири перераховані елементи бізнес-моделі – основа основ будь-якого бізнесу. Найважливіший з елементів, безумовно, перший. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Levy: $V = MS$, де $V = \text{Value}$ (Цінність), $M = \text{Model}$ (Бізнес-модель) і $S = \text{Strategy}$ (Стратегія). Дане рівняння припускає, що компанія повинна визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії і на їх основі розвернути і реалізувати свою стратегію [11, с. 68].

Всі дії по змінах в бізнес-моделі, як правило, повинні бути направлені на: більш повний облік потреб клієнтів, ефективне виконання важливої для них «роботи», розширення і уточнення бази ключових споживачів, налагоджування відносин із споживачами, що повторюються, більш ефективне використання ключових активів, створення більш ефективної моделі доходів, оптимізація структури витрат [14, с. 24].

На думку Соолятте А. ефективна бізнес-модель повинна відповідати на три ключові питання [10, с. 12]:

- 1) як компанія створює цінність для зовнішніх клієнтів;
- 2) як компанія заробляє гроші;
- 3) як компанія забезпечує стратегічний контроль над ланцюгами створення цінності?

Найважливішим моментом процесу оптимізації існуючої / розробки нової бізнес-моделі є визначення форми, яка буде використана для візуалізації і представлення бізнес-моделі учасникам проекту. Бізнес-модель складається з чотирьох базових блоків, що мають певні ключові елементи:

- клієнти: цільові групи клієнтів (для нових продуктів / послуг / рішень); канали просування і продажів; механізм взаємодії з цільовими групами клієнтів;
- пропозиція цінності: нові продукти; нові послуги; нові рішення;

- система створення цінності: ланцюги створення цінності (для нових продуктів / послуг / рішень); інфраструктура, необхідна для створення цінності; модель кооперації або співпраці з партнерами / постачальниками; технологічна платформа;
 - фінансова модель: структура витрат; структура доходів; схема фінансових потоків.
- На рис. 1 відображена така матриця для морського торговельного порту.

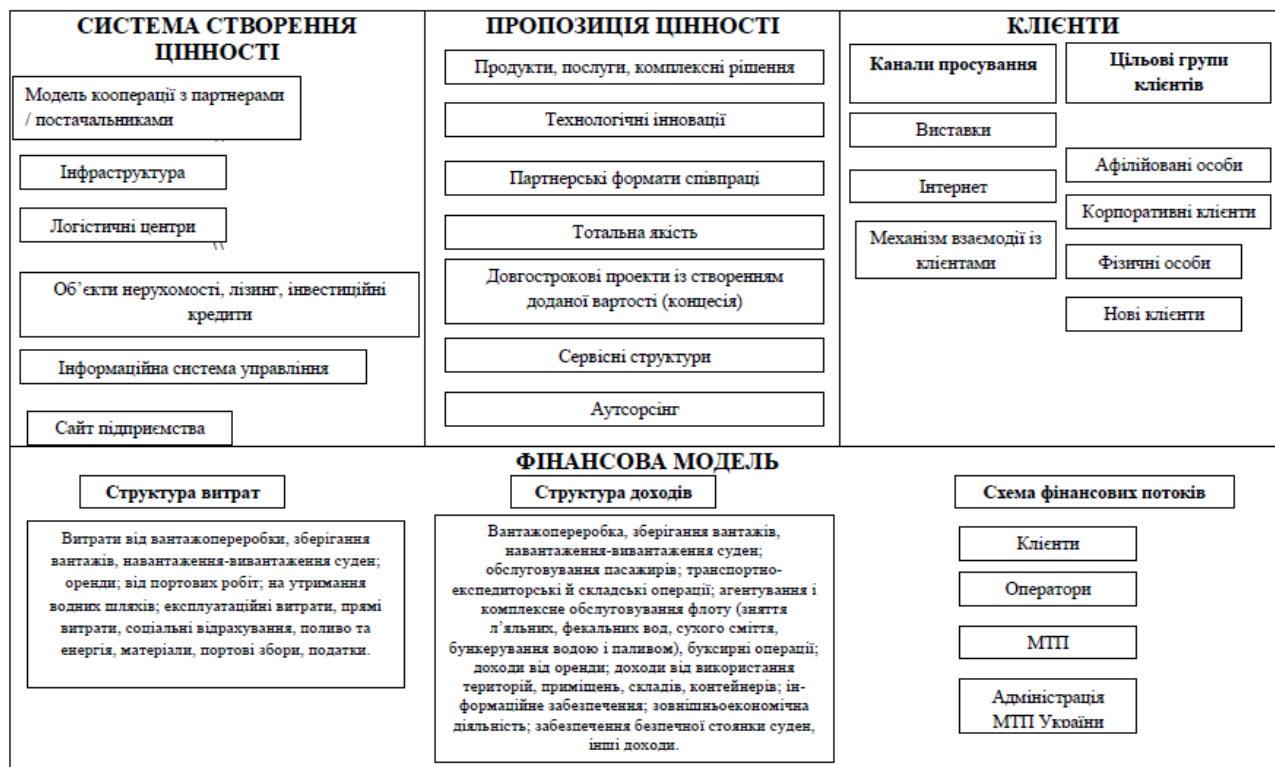


Рис. 1. Візуалізація бізнес-моделі по чотирьох блоках на прикладі морського торговельного порту

На думку авторки, бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який вимагає прийняття стратегічних рішень за наступними напрямками: вибір сегменту споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; стосунки зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства відповідно до структури EQA (European Quality Award) – Європейської моделі ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model) [15].

Розповсюдженою формою візуалізації бізнес-моделі є ерцгама [16]. Її використання проведено на прикладі морського торговельного порту України за 2014–2015рр. В табл. 1 представлені розрахунки фінансово-економічних показників порту для 12-ти факторної моделі рентабельності власного капіталу ROE (див. табл. 1).

На рис. 2 представлено бізнес модель морського торговельного порту за результатами розрахунків в табл. 1.

Така форма дає уявлення про динамічні зміни стану підприємства. Зокрема, за період 2014–2015рр. збільшилася валова маржа, ефект від фінансової діяльності та податковий ефект, зменшився ефект від комерційних та управлінських витрат, покращилося управління грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, основними засобами, знизився рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. Погіршилося управління грошовими коштами, що пояснюється участю у довгострокових проектах.

Таблиця 1

Розрахунок фінансово-економічних показників для 12-факторної моделі ROE

№ з/п	Показник	Рік	
		2014р.	2015р.
1	Валова маржа, %	18	24
2	Ефект від комерційних та управлінських витрат	0,23	0,12
3	Ефект від фінансової діяльності	0,80	1,49
4	Податковий ефект	0,79	1,00
5	Управління грошовими коштами, дн.	8,08	19,28
6	Управління дебіторською заборгованістю, дн.	33,09	17,82
7	Управління запасами, дн.	7,63	11,84
8	Управління іншими оборотними активами, дн.	0,42	0,14
9	Управління основними засобами, дн.	257,38	279,36
10	Управління іншими позаоборотними активами, дн.	0,00	0,00
11	Боргове навантаження	0,00	0,00
12	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	0,30	0,24

* розраховано авторкою за даними фінансової звітності підприємства.



Рис. 2. Візуалізація бізнес-моделі морського торговельного порту формою ерцями

ВИСНОВКИ

Візуалізація бізнес-моделей можлива за допомогою матриць, таблиць та графіків.

Різні дослідники в якості елементів матриць бізнес-моделей виділяють: систему створення цінності, споживчу цінність, ціннісну та цінову пропозицію, формулу прибутку, фінансову модель, потоки доходів, структуру витрат, ключові активи, ключові ресурси, ключову діяльність, ключові партнерства, сегмент споживачів, канали збуту.

Табличні форми візуалізації використовуються для систематизації розрахункових показників, складових декомпозиції бізнес-моделей, факторів та компонентів, які впливають на створення вартості підприємства, як основної мети функціонування бізнес-моделей.

Таблична форма дванадцятифакторної моделі ROE включає валову маржу, ефект від комерційних та управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, управління іншими позаоборотними активами, боргове навантаження, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. Ерцгама як форма візуалізації є зручною для порівняння та коригування показників бізнес-моделей для відстеження результатів реалізації стратегії управління.

Перспективою подальших досліджень є створення багатовисхідних бізнес-моделей для морських торговельних портів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Osterwalder A. *Business Model Generation* / A. Osterwald, Y. Pigneur. – John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. – 288 p.
2. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. / Н.Д. Стрекалова // Известия российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – №92. – 2009. – С. 95–105.
3. Вашакмадзе Т.Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании. / Т. Т. Вашакмадзе // Экономика и жизнь. – 2012. – № 16 (45). – С. 35–45.
4. Shafer S.M. The power of business models. // S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder // *Business Horizons*. – Vol. 48. – № 3. – 2005. – P. 199–207.
5. Amit R. Value creation in e-business. / R. Amit, C. Zott // *Strategic Management Journal*. – № 22. – 2001. – P. 493–520.
6. Chesbrough H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. / H.W. Chesbrough // *Industrial and Corporate Change*. – № 11. – 2002. – P. 529–555.
7. Боссиди Л. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде: Пер. с англ. / Боссиди Л., Чаран Р. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 288 с.
8. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций / А. Березной // Вопросы экономики. – М.: Издательство НИП «Редакция журнала «Вопросы экономики», 2014. – №09. – 160 с. – С. 65–81.
9. Тарасов С. Глоссарий системного аналитика предприятия (проект arbinada.com). – URL: <http://vocable.ru/>.
10. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций, №1(09), 2010. – с. 6-15.
11. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // *Harvard Business Review*. Россия. – Март 2009. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/>.
12. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
13. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, 2003.
14. Мертенс А. 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели. – Киев: IFC, 2011. – 64с.
15. EC. *New Forms of Innovation. Research & Innovation*. 2013. December. – Available at: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2470-inso-2-2014.html>
16. Алтухова М.В. Как оценить бизнес-модель компании // Справочник экономиста. – 2014. – №3. – Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/math/business_model.shtml