

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНООРІЄНТОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови бізнес-середовища характеризуються високою динамічністю, яка постійно корелює зі змінним характером ринків та каналів збуту, появою та розвитком інноваційних технологій, посиленням конкурентного впливу, необхідністю запровадження більш досконалих клієнтоцентричних стратегій просування на всіх рівнях ланцюжків продажу. Для виробничих підприємств одним за додаткових чинників посилення та ускладнення конкуренції є з одного боку все більша комодитизація більшості товарів на ринку, а з іншого боку поширення появи private brand/private label виробничих підприємств за рахунок спрощення моделі партнерства та покращення якості продукції від східних OEM/ODM виробників. Все це змушує підприємств як щодо диверсифікації та і диференціації на ринку.

Практичний досвід останніх часів свідчить, що інноваційні, гнучкі бізнес-моделі та їх поєднання є одними з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Сучасна бізнес-модель надає інструменти для подальшого розвитку та реалізації стратегії. Зокрема, бізнес-модель представляє основну логіку підприємства та стратегічний вибір для створення та отримання цінності. Таким чином, бізнес-модель допомагає підприємству перевірити, як елементи стратегії узгоджуються один з одним, чи є вони логічними та що вони взаємодоповнюють один одного. Бізнес-моделі зазвичай включають розширене опрацювання ключових елементів стратегії, а також кількісні прогнози щодо важливих операційних, маркетингових і фінансових аспектів бізнесу.

Сучасна концепція формування бізнес-моделі компанії є складовою частиною стратегічного управління діяльністю підприємств. Основні етапи її еволюції відрізнялися можливостями формування конкурентних переваг які були характерні на різних етапах розвитку бізнесу. Сучасна бізнес-модель дозволяє визначити ціннісні уподобання споживачів і знайти способи їх задоволення з метою нарощування цінності підприємства. Крім того, як показує досвід, досягнення комерційного успіху найчастіше залежить не від технологічних нововведень, а саме від побудови оптимальної бізнес-моделі [2]. У пошуках конкурентних переваг підприємства спрямовують зусилля на розвиток внутрішньої середовища, ідентифікуючи наявні та можливі здібності та компетенції. Такий підхід активно підтримується концепціями сучасної школи компетенцій та інновацією цінності що стимулює появу бізнес-моделей орієнтованих на сервіси.

Однією з популярних класифікацій сучасних концепцій формування бізнес-моделей, більшість з яких фокусується на можливості реалізації сервісної моделі, є запропонована Олександром Остервальдером та Івом Піньє. Вони виділяють п'ять типів успішних бізнес-моделей [1]:

1. **Модель поділу бізнес-моделей.** Передбачає поділ існуючої бізнес-моделі на декілька з метою утворення прибуткових окремих підрозділів або окремих компаній сфокусованих на певні ринки.

2. **Модель «Довгий хвіст».** Підприємства з такою бізнес-моделлю орієнтовані на залучення великої кількості споживачів продуктів або послуг в певних ринкових нішах.

3. **Багатосторонні платформи.** Суть моделі в тому, що підприємства не отримують прямого прибутку від тих клієнтів, які користуються їхніми продуктами чи послугами. А за рахунок збільшення своєї клієнтської бази отримують прибуток з партнерів які зацікавлені в доступі до такої кількості потенційних клієнтів.

4. **«Безкоштовно».** У цих бізнес-моделях один або декілька сегмент споживачів протягом тривалого часу можуть отримувати безкоштовне користування продуктом чи послугою.

5. **Відкриті бізнес-моделі.** У цих бізнес-моделях створення цінності для клієнта відбувається завдяки співпраці із зовнішніми партнерами.

Використовуючи системний підхід Олександр Остервальдер та Ів Піньє розробили інструмент візуалізації логіки побудови універсальної бізнес-моделі - Business Model Canvas (Шаблон бізнес-моделі). Вона орієнтована на виявлення проблем у функціонуванні та розвитку підприємства, а також на знаходження нових сфер зростання, в тому числі за рахунок запровадження сервісів. Основною перевагою Шаблону бізнес-моделі є її оригінальне графічне представлення у вигляді матриці, що дозволяє проаналізувати поточну або запропоновану бізнес-модель або проект, або трансформацію від продажу продукту до продажу продукту-як-сервіс з точки зору ефективності та доцільності. Це характеризує її як унікальний інструмент для бізнес-моделювання та пошуку бізнес інновацій на рівні топ менеджменту підприємств.

До неї входить дев'ять блоків:

1. Ціннісна пропозиція — формування цінності. Здатність компанії вирішувати проблеми клієнтів за рахунок того чи іншого продукту (послуги).
2. Сегменти споживачів — хто є клієнтами, визначаються загальні групи цільових сегментів.
3. Відносини з клієнтами — як ви будете залучати клієнтів та формувати їх лояльність.
4. Канали — яким чином споживачі дізнаються про вас та як вони отримують продукцію.
5. Ключові дії — дії які потрібні для реалізації бізнес-моделі.
6. Ключові ресурси — що потрібно для успішного функціонування бізнес-моделі.
7. Ключові партнери — всі, з ким співпрацює підприємство й без кого не може функціонувати.

8. Структура витрат — на які дії, активності, заходи, закупівлі будуть витрачені кошти та скільки.
9. Потоки надходжень доходів — аналіз джерел надходження коштів.

Зазвичай ці блоки об'єднують в групи, зокрема:

- ціннісна пропозиція;
- клієнти (сегменти, канали комунікації, відносини зі споживачами);
- інфраструктура (ресурси, ключові дії, партнери);
- фінанси (структура витрат та потоки доходів).

Шаблон бізнес-моделі як одна з сучасних концепцій формування інноваційних бізнес-моделей це універсальна мова, якою зручно говорити топ менеджменту при моделюванні різних стратегій та інновацій. Відносно простий та логічний формат моделі дозволяє швидко та просто ставити уявні експерименти над бізнесом, та моделювати наслідки цих експериментів. Для того щоб знайти "вузьке місце" у своїй компанії або впровадити нову інновацію в бізнес, на кшталт трансформації «продукт як сервіс», необхідний погляд зверху на всі ключові процеси і сутності всередині компанії. Топ менеджменту необхідно навчитися дивитися на всю організацію як систему взаємопов'язаних компонентів, які можна змінювати на свій розсуд і дивитися, що виходить в результаті.

#### **Список використаних джерел**

1. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. A. Osterwalder, Y. Pigneur. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. — 288 p.
2. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі / А. Розман // Вісник КНТЕУ. — 2014. — № 3 (95). — С. 15—34.