

УДК 658.012.2

**Рябикіна К.Г.**  
*молодший науковий співробітник*  
*Науково-дослідної частини*  
*Криворізького національного університету*

## БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### BUSINESS MODEL AS A MECHANISM ENSURE THE EFFECTIVENESS OF MANAGING BUSINESS

#### АНОТАЦІЯ

Акцентовано увагу на управлінні капіталом як стратегічним ресурсом. Запропоновано інтеграцію концептуальних положень бізнес-моделювання та ціннісно-вартісного менеджменту для забезпечення ефективності управління капіталом підприємств. Обґрунтовано логіку формування моделі економічного прибутку.

**Ключові слова:** капітал, бізнес-модель, стейкхолдери, цінність, створення цінності, пропонування цінності, додана вартість, економічний прибуток.

#### АННОТАЦІЯ

Акцентируется внимание на управлении капиталом как стратегическим ресурсом. Предложена интеграция концептуальных положений бизнес-моделирования и ценностно-стоимостного менеджмента для обеспечения эффективности управления капиталом предприятий. Обоснована логика формирования модели экономической прибыли.

**Ключевые слова:** капитал, бизнес-модель, стейкхолдеры, ценность, создание ценности, предложение ценности, добавленная стоимость, экономическая прибыль.

#### ANNOTATION

The attention to money management as a strategic resource. Suggested the integration of conceptual provisions for business modeling and value-cost management to ensure the efficiency of capital management companies. Reasonable logic forming a model of economic profit.

**Keywords:** capital, business model, stakeholders, value, value creation, value proposition, value added, economic profit.

**Постановка проблеми.** В умовах переходу до інноваційної економіки виробничий та фінансовий капітал не створюють самі по собі фінансових та стратегічних результатів функціонування підприємства. Виникає об'єктивна необхідність включення в поле зору управлінської аналітики інтелектуального та соціального капіталу. Акцент зміщується перш за все в область інтелектуального капіталу, ядром якого виступає накопичення в компанії трансформаційних компетенцій, що залежить від креативності здатностей стейкхолдерів як носіїв знань та від якості сформованих з ними зв'язків [1]. Поява стійкого, системного контуру нефінансового капіталу фіксує відмінності процесу формування вартості та управління, що орієнтоване на її прирощення, а також зумовлює зміни в розумінні механізму здійснення відповідних трансформацій, який доцільно розглядати на основі концепції бізнес-моделювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія бізнес-моделювання набула потужно-

го розвитку протягом останніх двадцяти років у наукових працях Т. Айзенманна, Л. Нікітіна, А. Остервальдера, А. Сливотски, Н. Стрекалової, Н. Ревуцької, Г. Пізано, А. Сооляте, Г. Чесбро, Е. Шуена, Д. Ендрю, І. Гуркова, В. Катькало. Результати дослідження бізнес-моделі в контексті забезпечення формування доданої вартості підприємства представлені у роботах Н. Вінник, О. Криворучкіної, Н. Шевчук.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематика бізнес-моделювання розглядається науковцями в основному в аспекті створення цінності для споживачів, хоча при цьому теза про необхідність створення цінності для всіх стейкхолдерів не заперечується. Однак змістовні дослідження такого аспекту відсутні. Тому метою даної наукової статті є інтегрування концептуальних положень бізнес-моделювання та ціннісно-вартісного менеджменту в практику забезпечення ефективності управління підприємством як організаційною формою капіталу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Змістовне розкриття поставленого завдання даної наукової статті передбачає визначення авторської позиції стосовно суті капіталу підприємства. В основу авторської логіки визначення капіталу як об'єкту економічного управління закладено ресурсний, вартісний та цільовий підходи, що дозволило розширити змістовні контури дослідження капіталу в контексті розвитку теорії стратегічного менеджменту. Аргументовано, що в умовах розвитку інноваційної економіки особливого значення набуває специфічний контур нефінансового капіталу, який включає інтелектуальний та соціальний капітал, що в свою чергу фіксує відмінності процесу формування вартості та управління, яке орієнтовано на її прирощення та означає суттєві зміни в розумінні механізму зростання такої вартості.

Об'єктивні зміни, що відбуваються у стратегічній архітектурі капіталу, зумовлюють необхідність більш глибокого дослідження проблематики управління капіталом як стратегічним ресурсом підприємства. Результати узагальнення наукових поглядів щодо визначення стратегічних ресурсів дозволяють характеризувати

їх як такі, що є цінними, незамінними, важко копіюваними, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві забезпечують формування стійких конкурентних переваг для досягнення ключових показників ефективності. Тобто, до категорії стратегічних ресурсів відносять такі їх види та комбінації, які є основою формування організаційних здатностей, компетенцій і рутин підприємства та задіяні у процесах реалізації його стратегічних цілей, а також мають потенціал генерування потоків цінності у майбутньому. Тобто основний зміст у визначенні стратегічних ресурсів полягає у тому, що ресурс має створювати економічну цінність, бути рідкісним, важким для імітації, не замінюваним, а також важко доступним на ринку факторів виробництва [2].

Основну відмінність управління капіталом як стратегічним ресурсом від традиційного його розуміння можна визначити як таку, що полягає у пріоритеті не мінімізації витрат на капітал, а формуванні цінності, тобто акцент зусиль менеджменту має бути спрямованим не на пригнічення будь-якою ціною суперника у ринковій конкуренції, а на створення власних, таких, що важко копіюються іншими компаніями, компетенцій як основи лідирування у бізнесі. Дослідження цінності як економічного результату управління капіталом підприємства зумовлює необхідність зміщення акценту менеджменту з процесу присвоєння ресурсу до його створення у вигляді інтелектуального та соціального капіталу. Це вносить суттєві відмінності у взаємовідносини з носіями даних форм капіталу, що набуває статусу стратегічного чинника формування цінності підприємства з урахуванням інтересів усіх його зацікавлених осіб. У такому контексті певних трансформацій набуває механізм створення цінності, дослідження якого у полі проблематики даної статті пропонуємо здійснювати на основі бізнес-моделі.

Бізнес-модель належить до числа порівняно нових концепцій сучасної теорії підприємництва та стратегічного менеджменту. У сучасній економічній літературі [3; 4; 5; 6] змістовне наповнення бізнес-моделі є досить неоднозначним, а відсутність єдиного погляду науковців до методології її формування та аналізу ускладнюють використання даної концепції на практиці. Найбільш повна систематизація наукових підходів до визначення сутності бізнес-моделі представлена в дослідженнях Н.Д. Стрекалової [6, с. 97-98]. Із визначеної сукупності найбільш науковий інтерес з точки зору проблематики дослідження представляє *інтегруючий* підхід, який поєднує в собі аспекти економічного, операційного та стратегічного підходів. При цьому варто зазначити, що за основу нашого дослідження ми візьмемо лише те змістовне наповнення, яке було закладено М. Morris, М. Schindehutte, J. Allen [7], а комплексна схема та структурні компоненти бізнес-моделі

будуть адаптовані з позицій її розгляду як механізму забезпечення ефективності управління капіталом.

Розглянемо кожний із аспектів, що поєднано в рамках інтегруючого підходу до бізнес-моделювання відповідно до поставлених завдань даного наукового дослідження. Основна увага *економічного підходу* акцентована на логіці формування прибутку, а основні питання, що розглядалися в рамках бізнес-моделі, пов'язані з джерелами отримання доходів, ціноутворенням, структурою витрат, обсягом прибутку. Тобто основна проблематика даного підходу полягала у формулюванні того, яким чином підприємство буде заробляти гроші та забезпечувати стійкі потоки прибутку протягом тривалого часу [6, с. 97]. Враховуючи те, що іманентною характеристикою капіталу є його здатність формувати додану вартість, в основу економічної моделі можна закласти принципи формування економічного прибутку. Тобто в рамках економічного підходу до формування бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління капіталом підприємства основними питаннями мають бути такі, що пов'язані з логікою формування економічного прибутку.

Основна увага *операційного* підходу до формування бізнес-моделі сфокусована на внутрішніх бізнес-процесах [6, с. 97] та на формуванні цінності [8, с. 27]. Розглядаючи цінність як результуючу конструкту ефективності управління капіталом підприємства, процеси її формування варто дослідити в розроблених в теорії стратегічного менеджменту моделях конфігурації цінності (ланцюг, майстерня, сіть створення цінності). Вибір моделі конфігурації цінності визначається перш за все специфікою діяльності підприємства та особливостями ринкового простору функціонування.

*Стратегічний* підхід до бізнес-моделювання акцентує увагу на створенні цінності в мережі стейкхолдерів. Дотримуючись даного підходу, науковці концентруються на питаннях того, яким чином підприємство обирає своїх клієнтів, визначає чи диференціює свої пропозиції, визначає, які операції буде здійснювати самостійно, а які передає на аутсорсинг, комплектує свої ресурси тощо [6, с. 98]. На сучасному етапі розвитку підприємство неправомірно розглядати поза контекстом інтелектуального та соціального капіталу. Новий системний контур нефінансових форм капіталу «...охоплює комбінації специфічних ресурсів, що створюють унікальні та не відтворювані ефекти в самому процесі виробництва та просування товару і формує стійкі конкурентні переваги» [9, с. 51]. Творцями та носіями інтелектуального та соціального капіталу є стейкхолдери, які виступають джерелом ресурсів підприємства та перетворюються з потенційних у фактичних носіїв трансформаційних компетенцій, що зумовлює суттєві зрушення у створенні цінності, а, відповідно, і трансформації бізнес-моделі.

Поєднання базових економічних логік формування бізнес-моделі в контексті інтеграції економічного, операційного та стратегічного підходів у процесах забезпечення ефективності управління капіталом підприємства актуалізує потребу в інтеграції цілей стейкхолдерів, системи вимірювання (відповідних метрик) цінності та доданої вартості бізнесу. Відповідно до авторської логіки змістовного наповнення капіталу підприємства, конструкція бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління може бути представлена як показано на рисунку 1. Набір структурних елементів бізнес-моделі може бути розширеним з урахуванням галузевої специфіки підприємства або контексту дослідження наукової проблематики.

Враховуючи те, що основною характеристикою капіталу як об'єкту забезпечення ефективності управління є здатність формувати додану вартість, обґрунтуємо авторську позицію стосовно інструментальної складової практичної реалізації бізнес-моделі. Критерій економічного прибутку як основа логіки формування економічної моделі в процесі бізнес-моделювання базується на принципі ефективної реалізації інтересів як фінансових, так і нефінансових стейкхолдерів у вигляді вигід, що отримуються порівняно з альтернативними витратами. Як носії матеріальних ресурсів, інтелектуального та соціального капіталів вони претендують на отримання винагороди, яка компенсує їх власні альтернативні витрати, що визначаються ринковими можливостями. Дослідженням проблематики формування економічного прибутку

для стейкхолдерів на основі створення в компанії рент і квазірент займалися П. Мілгром (*P. Milgrom*), Д. Робертс (*D. Roberts*), які наголошували на тому, що економічні прибутки для нефінансових стейкхолдерів можуть виникати на різних операціях ланцюга створення цінності підприємства, а оцінювання альтернативних витрат здійснювали на основі конкурентних цін. У наукових дослідженнях І. Івашковської [10] доведено, що одним із базових принципів ефективності сучасного підприємства є забезпечення неубування вартості для стейкхолдерів, а інструментом реалізації даної аналітичної новації є індекс, що відображає накопичення економічного прибутку (*residual income index, RII* – індекс рентабельності на основі економічного прибутку).

Проблематика формування доданої вартості для стейкхолдерів набула розвитку в наукових працях К. Прохорова [11]. Науковець доводить, що при вирішенні завдання максимізації вартості підприємства менеджерам необхідно одночасно забезпечувати зусилля щодо розмірного задоволення інтересів стейкхолдерів, оскільки дані процеси є нерозривно взаємопов'язаними і зумовлюють один одного. Наукові результати К. Прохорова доводять, що ресурсний характер відносин підприємства та його зацікавлених сторін припускає, що, починаючи угоду, учасники очікують, що їхні зусилля призведуть до отримання вигод, які будуть не менші цінності витрачених сил і часу, і діють виходячи з відповідності фактичних результатів цим очікуванням, прагнучи максимізувати свої вартості. Тоді при постійній

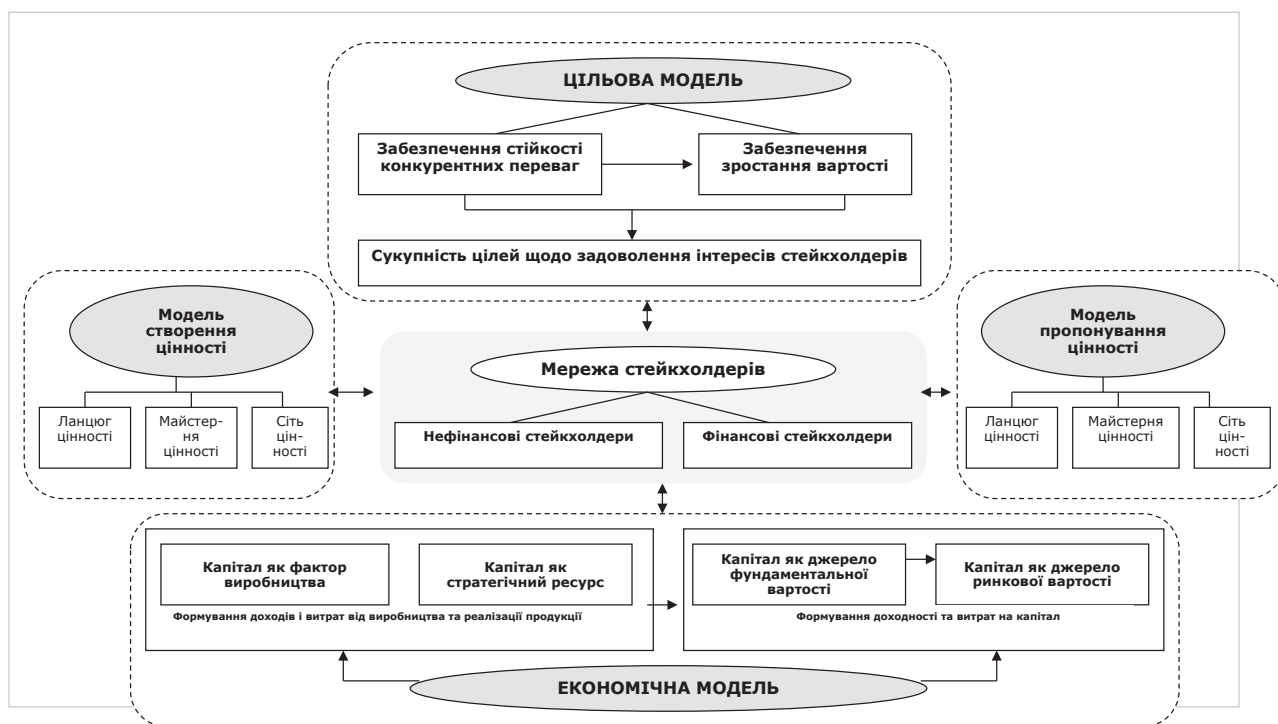


Рис. 1. Конструкція бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління капіталом підприємства

Розробка автора

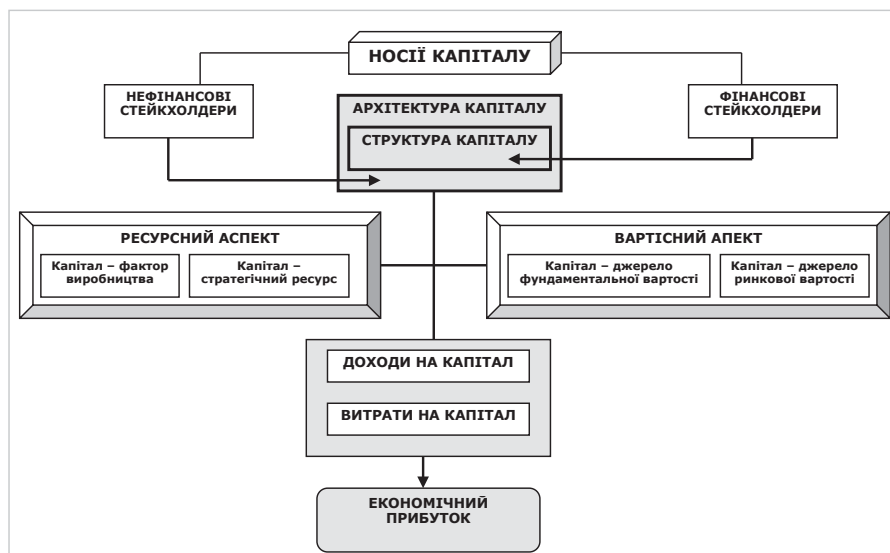


Рис. 2. Логіка економічної моделі у стратегічному моделюванні ефективності управління капіталом підприємства

Розробка автора

або позитивній віддачі обміну обопільними максимізуючими за правилом Парето-оптимальності діями буде одночасне нарощування сторонами обсягів транзакцій до вичерпання запасу наявних у них ресурсів. У разі ж спадної граничної корисності ресурсних потоків вони нарощуватимуть обмін доти, доки граничний дохід однієї з них не стане дорівнювати граничним витратам. Тобто максимізація вартості підприємства буде сполучена з одночасною максимізацією вартостей її зацікавлених осіб, що в сукупності призведе до максимізації внеску даної економічної системи в суспільний добробут [11].

Узагальнюючи результати наукових досліджень щодо логіки формування доданої вартості для стейкхолдерів можна говорити про те, що з методологічної точки зору питання формування доданої вартості для зацікавлених осіб є в достатній мірі опрацьованими в теорії та містять достатню наукову аргументацію. Однак з точки зору прикладного використання описані в літературі практики і процедури є проблематичними, перш за все, з позиції наявності об'єктивної вихідної інформації, а, відповідно, і адекватності інтерпретації отриманих результатів. Дотримання стейкхолдерського підходу як основи ідеології забезпечення ефективності управління капіталом на основі забезпечення зростання вартості може бути реалізованим на основі оцінювання капіталу підприємства в форматі чотирьох проекцій, аналітичне наповнення яких здійснюється на основі дотримання принципу збалансованості показників:

- капітал як фактор виробництва;
- капітал як стратегічний ресурс;
- капітал як джерело формування фундаментальної вартості бізнесу;
- капітал як джерело формування ринкової вартості бізнесу.

Інтегрування логіки побудови збалансованої системи показників у практику оцінювання ефективності управління капіталом в пропонованих чотирьох проекціях забезпечує комплексний підхід до встановлення взаємозв'язку між інтересами стейкхолдерів та системи вимірювання вигід для підприємства (рис. 2).

**Висновки.** В умовах динамічного розвитку інноваційної економіки інтелектуальний та соціальний капітал формують новий фундаментальний базис конкуренції, а їх накопичення перетворюється на передумову досягнення ефективності управлінських рішень. Об'єктивність таких змін зумовлює необхідність більш глибокого дослідження проблематики управління капіталом як стратегічним ресурсом підприємства.

Основну відмінність такого управління порівняно з традиційним його розумінням було визначено як таку, що полягає у пріоритеті не мінімізації витрат на капітал, а формуванні цінності. Ціннісно-орієнтоване управління капіталом зміщує акцент менеджменту з процесу присвоєння ресурсу до його створення у вигляді інтелектуального та соціального капіталу, носіями якого є стейкхолдери підприємства, а формування механізму створення цінності у такому контексті запропоновано здійснювати на основі концепції бізнес-моделі.

На основі застосування інтегруючого підходу до формування бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління капіталом підприємства обґрунтовано, що її основними елементами у контексті теми статті є цільова модель, модель створення й пропонування цінності та економічна модель. Суттєвою трансформації набуває економічна модель, яку запропоновано вибудовувати на принципах формування економічного прибутку для всіх зацікавлених осіб. Дотримання стейкхолдерського підходу як основи ідеології забезпечення ефективності управління капіталом запропоновано реалізувати на основі впровадження авторського концептуального підходу до вимірювання ефективності управління капіталом у ресурсно-вартісних проекціях у процедуру формування моделі цінності та доданої вартості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Клейнер Г. Стратегия предприятия / Г. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – 568 с.
2. Barney J. B. 1986b. Strategic factor markets: Expectations,



- luck and business strategy. Management Science 32 (10): 1231–1241.
3. Ревуцька Н.В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства / Н.В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України. – К. : КНЕУ, 2002. – Випуск 6(13). – С. 232-235.
  4. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация / А.Ю. Сооляттэ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://finexpert.ru/> – Инфоportal Finexpert.ru.
  5. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия [текст] : учебник / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко – К. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
  6. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Научный журнал. – 2009. – № 92. – С. 96-105.
  7. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. – 2005. – № 58(6). – P. 726-735.
  8. Давила Т. Работающая инновация. Как управлять ею, изменить ее и извлекать из нее выгоду. / Т. Давила, М. Эпитейн, Р. Шелтон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
  9. Криворучкіна О.В. Економічна логіка ресурсних трансформацій на підприємстві / О.В. Криворучкіна, Н.В. Віннік / Вісник Криворізького економічного інституту КНУ : зб. наук. пр. – № 2. – 2013. – С. 49-53.
  10. Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И. Ивашковская // Журнал «корпоративные финансы». – 2012. – № 2. – С. 14-23.
  11. Прохоров К.О. Управление стоимостью компании на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон как управленческая инновация : автореферат дис. ... на соискание учен. степ. канд. экон. наук : спец.: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / К.О. Прохоров. – Ярославль, 2011. – 27 с.