

Христенко О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

Горбенко Ю.С.

студентка
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

Озерчук Т.В.

студентка
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано основні підходи до визначення сутності поняття «бізнес-модель». Розглянуто особливості бізнес-моделей підприємства. Визначено сутність інноваційної бізнес-моделі та її основні складники. Проведено детальний аналіз та оцінку бізнес-моделі одного з вітчизняних підприємств. Запропоновано інноваційну бізнес-модель для досліджуваного підприємства.

Ключові слова: *бізнес-модель, бізнес-середовище, інновації, інноваційні бізнес-моделі, конкурентоспроможність, підприємство.*

Проанализированы основные подходы к определению сути понятия «бизнес-модель». Рассмотрены особенности бизнес-моделей предприятия. Определена сущность инновационной бизнес-модели и ее основные составляющие. Проведены детальный анализ и оценка бизнес-модели одного из отечественных предприятий. Предложена инновационная бизнес-модель для исследуемого предприятия.

Ключевые слова: *бизнес-модель, бизнес-среда, инновации, инновационные бизнес-модели, конкурентоспособность, предприятие.*

The main approaches to the definition of the essence of the concept of “business model” are analysed in the given paper. The main characteristic features of business models of the enterprise are considered by the authors. The nature of an innovative business model and its main components are defined. A detailed analysis and an assessment of the business model of one of the domestic enterprises are carried out in the paper. An innovative business model for the enterprise that was chosen for the research has been proposed by the authors.

Keywords: *business-model, business environment, innovation, innovative business models, enterprise competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, що розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжу-

ється загостренням міжнародної конкуренції та формуванням нових моделей бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Бізнес-модель (БМ) належить до порівняно нових концепцій підприємництва й стратегічного управління. Інтерес до БМ у наукових і дослідницьких колах, що виник у середині 1990-х років, пов'язують

передусім із теорією реінжинірингу М. Хаммера і Дж. Чампі, які першими виклали принципи й основні особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів [1]. Проте, як справедливо зазначається, навряд чи що-небудь ще може так підірвати бізнес по-старому, як інноваційне перетворення БМ, і жодне інше питання не є настільки важливою темою передовиць у діловій пресі [2]. Останніми роками науково-теоретичні питання щодо розбудови інноваційних бізнес-моделей (ІБМ), викладено такими вченими, як Л. Ганущак-Єфіменко, Н. Ільченко, Е. Кравченко, К. Маркидес, А. Петрова, А. Розман, А. Сливоцький та ін. [3–9]. Стосовно практики українських підприємств, то детальний опис класичних бізнес-процесів та методичні підходи до побудови БМ на їх основі відображено у працях А. Розман [8], Л. Ганущак-Єфіменко [3], Н. Ільченко [4].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ключовим питанням менеджменту є не тільки збільшення обсягу вироблених продуктів (послуг), а й залучення інвестиційних ресурсів та їх розподіл між напрямками використання, що дасть змогу забезпечити виконання планів поточної операційної діяльності підприємства, її розширення на базі різного типу інновацій. Тому сучасне підприємство як господарюючий суб'єкт на будь-якому рівні повинне на основі своїх стратегічних цілей вибрати для себе ту або іншу модель розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблематика створення стратегічних моделей (бізнес-моделей) останнім часом користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних авторів. В одній із найбільш комплексних та поширених праць, що стосуються побудови бізнес-моделей, А. Афуа трактує бізнес-модель підприємства як комплекс дій, методів і часу їх реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити найвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості. Автор наголошує на тому, що інновації практично можуть бути впроваджені в усіх елементах підприємства, необхідні вони й для формування вартості для клієнта. Своєю чергою, К. Облуй характеризує бізнес-модель як «поєднання стратегічної концепції підприємства й її технологічної та практичної реалізації, що варто розуміти як побудову ланцюга вартості, який дає змогу ефективно експлуатувати та відновлюва-

ти засоби і вміння». У своїх положеннях автор робить акцент на потребі поєднання працюючої стратегії підприємства та її операційної діяльності, що буде зумовлювати її результативність.

Сьогодні під час визначення сутності поняття «бізнес-модель» виокремлюють два підходи: орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований усередину підприємства); орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства).

Перший підхід пов'язаний із розглядом діяльності підприємства з погляду бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований усередину підприємства).

Наприклад, учений українського походження А. Сливоцький дотримується переконання, що «бізнес-модель – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток» [9].

Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

У табл. 1 згруповано основні підходи до визначення поняття «бізнес-модель підприємства».

Узагальнюючи існуючі наукові положення, пропонуємо розглядати бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача та забезпечує отримання прибутку.

Цікаво значення бізнес-моделей підприємств у контексті інноваційності опрацював Г. Хамел. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. На думку цього автора, особливо у сферах найсучасніших секторів, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, аніж впроваджені нові технології. Новаторською концепцією ведення бізнесу можна вважати використання радикальних інновацій, які відкривають цілком нові можливості на ринку. Бажаючи використати їх часто для революційних змін, необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Г. Хамел пропонує структуру такої моделі з чотирма найважливішими елементами: базова стратегія; стратегічні засоби; зв'язок і стосунки з клієнтами; вартість мережі [1].

Результатом останніх наукових досліджень і практичних апробацій у цій сфері стало форму-

Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель підприємства»

Автори	Сутність трактування	Науковий підхід до трактування поняття
А. Сливоцький	Модель бізнесу – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучити фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Підприємства можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на бізнес-моделі підприємства.	ціннісний
А. Остервальдер	Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам.	ціннісний
Н. Chesbrough	Бізнес-модель підприємства – це спосіб, який підприємство використовує для створення цінності та отримання прибутку.	комбінований
А.Ю. Соолятте	Бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. У рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи.	вартісний
R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart	Бізнес-модель відноситься до логіки підприємства, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів.	вартісний
J. Rearece, R. Robison	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоб дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей.	комбінований
W. Jansen, W. Steenbakkens, H. Jäegers	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес.	вартісний

вання у західній науковій думці сучасної концепції управління на основі розроблення та реалізації успішної ділової моделі підприємства, яка на відміну від класичних бізнес-стратегій може піддаватися оцінці з погляду ефективності.

Отже, бізнес-модель – це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для підприємства, для акціонерів і партнерів. Бізнес-модель будується з урахуванням різних компонентів бізнесу, до яких належать: підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії стійкого зростання.

Основними перевагами інноваційних бізнес-моделей у системі менеджменту організації перед традиційними є інструменти конкурентної боротьби. На відміну від класичних методів, що передбачають новації в одній-двох сферах економічного механізму підприємства (наприклад, у ціновій або технологічній політиці), впровадження нових бізнес-моделей дасть змогу внести суттєві зміни в більшість його елементів, включаючи вибір цільової потреби потенційного споживача, механізму правління прибутком і спосіб їх стійкого поєднання.

Невипадково аналіз бази даних, створеної на основі регулярно проведених міжнародною консалтинговою фірмою BCG (разом із діловим щотижневиком Business Week) рейтингових оглядів найбільш інноваційних компаній року, показав, що підприємства, які впроваджують інноваційні бізнес-моделі, продемонстрували більш високі показники прибутковості порівняно з конкурентами по рейтингу, які обмежують свою інноваційну активність лише впровадженням нових продуктів або технологій.

У сучасних умовах багато бізнес-моделей утратили свої ефективність і конкурентоспроможність. Підприємства, які використали застарілі бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть із ринку. І навпаки, низка бізнес-моделей, не актуальних у докризовий період, виявилася високоефективною в умовах кризи і забезпечила підприємствам, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість під час визначення нових бізнес-моделей, повільність під час переходу до них можуть спричинити підприємству істотні фінансові збитки, аж до втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі.

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами у вимогах та потребах споживачів, тому розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на достовірних прогнозах стану і кон'юнктури ринку не тільки у найближчій, а й у віддаленій перспективі. При цьому важливо не лише правильно ідентифікувати потребу, а й правильно оцінити місткість цільового сегмента і свої ресурсні можливості, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини із партнерами, знайти способи повернути увагу споживачів, загалом вибудувати інноваційну бізнес-модель.

Необхідно виходити з того, що інноваційна бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню ключових аспектів створення нової цінності (інновації).

Успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях, починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування доходів від продажу споживчої цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги підприємства порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання підприємства.

Концептуальні бізнес-моделі суб'єктів підприємництва збудовані на фундаменті, що описує пріоритети цих суб'єктів у створенні унікальних конкурентних переваг, та ключових чинниках успіху бізнесу. Специфіка бізнес-моделей визначена вибором підприємцем або власником бізнесу певних елементів (компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, інститутів, цінностей, процесів, потоків та ін.), а також їх комбінацією. Як основні теоретико-методичні підходи до розроблення бізнес-моделі сучасної підприємницької структури в сучасній літературі виділяють компонентний, компетентнісний, функціональний, ресурсно-факторний, інституційний, маркетинговий, процесний, комунікаційний.

Використання бізнес-моделювання передбачає здійснення комплексного економічного, аналітичного, графічного та програмного об-

ґрунтування вибору найбільш ефективного варіанта стратегічного розвитку підприємства, зокрема розмежування етапів формування та розвитку бізнес-моделі за окремими чинниками, умовами, характеристиками.

Для наочності проведемо детальний аналіз та оцінку встановлених складників бізнес-моделі одного з вітчизняних підприємств, а саме ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Нами проведено експертну оцінку бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» за низкою показників, що її характеризують, для встановлення особливості стану бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві та виявлення напрямів, в яких необхідно провести зміни та вдосконалення. Оцінювання кожного з визначених показників експерти здійснювали за п'ятибальною шкалою, де 1 – незадовільний стан, а 5 – відмінний. Дана експертна оцінка відображає рівень кожного складника бізнес-моделі підприємства та ґрунтується на розрахованих і діагностованих раніше групових показниках (табл. 2).

Отримані оцінки за кожним компонентом бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» служать вихідними даними для розрахунку інтегрального показника рівня бізнес-процесів підприємства.

Далі встановимо середнє значення, при таманне кожному складнику, за даними показниками. Це слугитиме вихідними даними для розрахунку стану кожного показника на підприємстві та визначення слабких сторін ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Підсумковий результат за кожним компонентом визначаємо за формулою:

$$P_i = V_i \times O_i, \quad (1)$$

де, P_i – підсумковий результат i -го показника; V_i – вага i -го показника; O_i – оцінка i -го показника.

Зведемо отримані дані в таблицю з основними складниками, середніми їх значеннями, та станом кожного з пунктів на підприємстві, зважаючи на стан та вагу показника (табл. 3).

Отже, у результаті проведеного дослідження можна зробити низку висновків щодо загального стану підприємства, визначити необхідність і масштаб змін, задати напрями реструктуризації як засобу захисту. Встановлено, що найбільш вагомими є соціальний, інноваційний та управлінський складники.

На ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» соціальний складник має досить високе

Аналіз бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

№ п/п	Показники	Оцінка
1. Фінансовий складник		
1.	Фінансова стійкість.	2
2.	Платоспроможність.	1
3.	Ділова активність.	3
4.	Рентабельність.	4
2. Соціальний складник		
1.	Рівень заробітної плати по відношенню до середнього показника в регіоні.	4
2.	Рівень заборгованості із заробітної плати.	5
3.	Структура кадрів (за віком, за кваліфікацією).	4
4.	Плинність кадрів (фізична, психологічна (прихована)).	4
5.	Соціально-психологічний і моральний клімат.	4
3. Операційний складник		
1.	Виторг від реалізації.	4
2.	Доля накладних витрат у структурі собівартості.	3
3.	Продуктивність праці.	4
4.	Фондоозброєність праці.	5
5.	Завантаження виробничих потужностей.	3
6.	Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства.	2
7.	Ефективність та інтенсивність використання основних виробничих фондів.	2
4. Технологічний складник		
1.	Стан основних виробничих фондів.	3
2.	Вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування.	3
3.	Частка продукції, що випускається, відповідної кращим світовим аналогам.	4
4.	Частка обладнання нового технічного рівня.	2
5.	Рівень сертифікації.	4
6.	Якість продукції.	4
5. Інноваційний складник		
1.	Інноваційна активність.	2
2.	Рівень патентної захищеності інновацій.	3
3.	Кількість реалізованих інноваційних проектів.	2
4.	Винахідницька активність (число патентних заявок на винаходи).	1
5.	Частка НДДКР у загальному обсязі робіт.	1
6.	Кількість ліцензій, що продаються і купуються.	1
7.	Співвідношення отриманих і сплачених підприємством ліцензійних виплат.	2
6. Маркетинговий складник		
1.	Частка ринку.	5
2.	Конкурентоспроможність продукції.	5
3.	Асортиментна політика.	2
4.	Рівень брендovanості.	4
7. Інвестиційний складник		
1.	Інвестиційна привабливість.	3
2.	Рентабельність інвестицій.	3
3.	Відношення темпів зростання інвестицій до темпів зростання валового виторгу.	3
4.	Обсяг засвоєння коштів приватних інвесторів.	2
8. Інформаційний складник		
1.	Показники інформаційної відкритості підприємства.	5
2.	Показники забезпеченості інформаційними ресурсами й рівень їх розвитку.	4
3.	Рівень інформаційної підготовки персоналу.	5
4.	Організація інформаційної безпеки підприємства.	4
9. Управлінський складник		
1.	Якість менеджменту.	5
2.	Корпоративна культура.	4
3.	Конфліктність організації.	4
10. Екологічний складник		
1.	Клас безпеки підприємства.	3
2.	Оцінка потенційної безпеки об'єкту в умовах нормальної експлуатації.	4
3.	Рівень використання природоохоронного обладнання.	2
4.	Рівень використання екологічно безпечних матеріалів і технологій	1
5.	Ступінь відповідності промислових об'єктів екологічним потребам, що закладені в законодавстві України.	4

Рівень ефективності бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

№ п/п	Назва складника бізнес-моделі	Вага (В)	Середнє значення (О)	Підсумковий результат (Р)
1.	Фінансовий складник	0,09	2,5	0,225
2.	Соціальний складник	0,12	4,2	0,504
3.	Операційний складник	0,09	3,3	0,297
4.	Технологічний складник	0,09	3,3	0,297
5.	Інноваційний складник	0,12	1,7	0,204
6.	Маркетинговий складник	0,10	4	0,4
7.	Інвестиційний складник	0,10	2,75	0,275
8.	Інформаційний складник	0,09	4,5	0,405
9.	Управлінський складник	0,12	4,3	0,516
10.	Екологічний складник	0,08	2,3	0,184
	Разом	1	x	3,507

значення. Це пов'язано з тим, що підприємство проводить активну соціальну політику, постійне збільшення основної зарплати робітників за якісне виконання встановлених показників, збільшення преміювання інших працівників за виконання поставлених завдань тощо. Середньомісячна заробітна плата одного працівника на підприємстві постійно збільшується, так, у 2017 р. вона становила 6 938,5 грн.

Щодо інноваційного складника, то на підприємстві він має одне з найменших значень (0,204). У ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» ефективно виробляють та реалізують традиційні апарати та вироби, також намагаються проектувати та розробляти нові конструкції апаратів, які дають змогу максимально повно задовольнити потреби ринку та окремих споживачів. З погляду вдосконалення виробничого процесу підприємство є інноваційно активним, бо використовує переваги спеціалізації і диверсифікації. Але для поліпшення цього складника підприємству необхідно ще провести велику роботу (переходити на прогресивну техніку й новітнє устаткування; оновлювати сировинну базу за рахунок застосування якісніших, а також нових видів сировини; впроваджувати більш довершені (високі) технології у виробничий процес).

Управлінський складник має найвище значення (0,516). Це підтверджує той факт, що у ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» апарат управління застосовує ефективні та інноваційні методи роботи. Зокрема, на даному підприємстві використовують автоматизовані системи управління; постійно поліпшується структура кадрів, використовується праця висококваліфікованих працівників; упроваджуються новітні методи організації виробництва і праці; діє удосконалена організаційна структура.

Фінансовий складник має досить низький рівень, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків. ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» нездатне проводити прогнозовану діяльність у довгостроковій перспективі, оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Маркетинговий складник на підприємстві відповідає достатньому рівню. Це пояснюється тим, що підприємство постійно вдосконалює логістичний ланцюг; застосовує новітні маркетингові технології. Інвестиційний складник знаходиться у досить негативному положенні через зниження попиту на продукцію, погану платоспроможність підприємства та низку інших взаємозалежних чинників. Для поліпшення екологічного складника на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» необхідно використовувати нові джерела енергії й енергозберігаючі технології, впроваджувати екологічні нововведення та ін.

Як відомо, якщо рівень ефективності бізнес-моделі становить менше 3,5 одиниць включно, то підприємство потребує повної реструктуризації бізнес-моделі; якщо рівень знаходиться в діапазоні від 3,5 до 7,0 включно, то бізнес-модель підприємства потребує часткового перетворення, що зачіпає її окремі елементи; якщо ж рівень перевищує 7,0, то бізнес-модель слід у цілому визнати ефективною, але, можливо, вимагає окремих перетворень.

Отже, у ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» даний показник становить 3,507, що свідчить про необхідність реструктуризації бізнес-моделі та роботи над конкретними складниками, визначеними в процесі дослідження.

На основі результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне побудувати інно-

<p>1. Ключові партнери</p> <p>АЗ «УРАЛ», ТОВ «Павловський автобусний завод», ПАТ «АвтоКрАЗ», ВАТ «Мінський автомобільний завод», ВАТ «БелАЗ»</p> <p>ПАТ «Петербурзький тракторний завод», ВАТ «Бобруйський завод тракторних деталей та агрегатів», ВАТ «Мінський тракторний завод», ТЗОВ «Агроторгова підприємство», ПАТ «Харківський тракторний завод».</p> <p>Посередники, що реалізують продукцію: ТОВ «РусКрАЗ», ФОП Набієва Н.В.).</p> <p>Диверсифікація постачальників. Аналіз надійності постачальників. Контроль партнерів. Удосконалення форм передачі даних. Покращення захисту інформації. Внесення до контрактів пунктів про нерозголошення інформації.</p>	<p>4. Ключові види діяльності</p> <p>Виробництво гальмівної апаратури, призначеної для вантажних автомобілів типу КраЗ, КамАЗ, МАЗ, БелАЗ, причепів і напівпричепів, автобусів, тролейбусів і спеціальної автотехніки.</p> <p>Оновлення продукції.</p> <p>Зростання частоти оновлення. Закупка нового обладнання. Модернізація наявного обладнання. Проведення заходів оптимізації технологічного процесу. Скорочення термінів амортизації.</p>	<p>3. Ціннісна пропозиція</p> <p>Якісна продукція. Унікальна пропозиція. Продуктивність. Бренд (стагус). Отримання вітчизняних сертифікатів якості. Отримання міжнародних сертифікатів якості. Зростання швидкості виявлення та усунення недоліків виготовленої продукції. Реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Аналіз витрат на проведення КСВ. Використання різних джерел поширення інформації про КСВ підприємства.</p>	<p>9. Взаємовідносини з клієнтами</p> <p><i>Персональна підтримка:</i> клієнти повинні мати можливість спілкуватися безпосередньо з представником підприємства, отримуючи від нього допомогу в процесі співпраці.</p> <p>В деяких випадках, якщо це є доцільним та вигідним для обох сторін: <i>особлива персональна підтримка</i>, в даному випадку представник підприємства прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини. Впроваджувати <i>автоматизоване обслуговування</i>, щоб швидко обробляти заявки клієнтів, та встановити перший миттєвий контакт з клієнтом. <i>Програми лояльності</i> для постійних клієнтів.</p>	<p>2. Цілові сегменти</p> <p>– виробники автомобілів та автобусів; – виробники причіпної техніки; – виробники спецтехніки, навантажувачів; – дилери-посередники.</p> <p><i>Проведення PR заходів.</i></p> <p><i>Проведення семінарів.</i></p> <p>Участь у виставках.</p> <p><i>Створення представництва.</i></p> <p>Залучення більшої кількості агентів, дилерів.</p>
<p>8. Ключові ресурси</p> <p>Матеріальні ресурси (виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби).</p> <p>Інтелектуальні ресурси (торговельна марка, закрита інформація, захищені права власності, партнерська та клієнтська бази даних). Персонал. Фінанси.</p> <p>Збільшення кількості інновацій в асортименті. Навчання персоналу. Зростання обсягів продажу нового товару.</p> <p>Аналіз витрат на інновації. Автоматизація фінансових операцій.</p>	<p>5. Канали збуту</p> <p>– первинний ринок (ринок гальмівної апаратури, автомобільний сектор, товари народного вжитку); – дилери-посередники; – вторинний ринок (сукупність кінцевих споживачів, що використовують продукцію підприємства для ремонту автотехніки; посередники, що здійснюють реалізацію продукції кінцевим споживачам).</p> <p>Оптимізація процесів, пов'язаних з ланцюжком поставок.</p> <p>Оптимальні системи закупівель, допоміжні сервісні підприємства (європейські поставки, імпорт, міжнародний кліринг, логістика, інформаційні технології; онлайн-сервіс, CRM).</p>	<p>6. Грошові потоки</p> <p>Грошові потоки підприємства. Резервування грошових коштів. Оптимізація структури кредиторської заборгованості. Інвестиційне проектування. Використання лізингу обладнання, нерухомості. Удосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю. Автоматизація фінансових операцій</p>	<p>7. Структура витрат</p> <p>Виробничі витрати. Адміністративні витрати. Логістичні витрати. Фінансові витрати та ін. Відбувається тенденція до зменшення.</p>	

Рис. 1. Пропонована інноваційна бізнес-модель ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

ваційну бізнес-модель ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» за структурою «Канвас», яка розроблена швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером та бельгійським ученим професором Ів Пін'є (рис. 1).

Пропонована інноваційна бізнес-модель для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» включає дев'ять основних блоків, що комплексно охоплюють усі бізнес-процеси досліджуваного підприємства та встановлюють шляхи досягання цілей та місії підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, головними ознаками сучасного господарського середовища є загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками, поява нових видів ризиків у підприємницькій діяльності, які мають не лише економічну, а й соціальну та політичну природу, періодичні коливання фінансових ринків, що змінюють швидкість і напрями руху капіталу та ін.

У таких мінливих умовах особливо актуальним є забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, підтвердженням якого є збільшення ринкової вартості підприємства. Це стає можливим завдяки формуванню інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, адже одним з основних чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності є його здатність до ефективного управління інноваціями.

Бібліографічний список:

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб., 2011. 288 с.
2. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. М.: Альпина Паблшер, 2016. 67 с.
3. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7(109). С. 81–93.
4. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
5. Кравченко Е.С. Инновационное обновление формата бизнес-модели – гарант новых возможностей развития предприятия. Междунар. науч.-практ. Интернет-конф. «Инновации в торговом менеджменте»: сб. статей; под ред. Г.Г. Иванова, Д.Р. Тутаевой, М.А. Пономарева. М.: Палеотип, 2014. С. 98–101.
6. Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратеги безболезненных инноваций. М.: Альпина Паблшер; Юрайт, 2010. 298 с.
7. Петрова А.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли. Вест. Челябин. гос. ун-та. 2009. № 9(147). Вып. 20. С. 108–112.
8. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2014. № 3. С. 15–34.
9. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів; пер. з англ. Л.М. Петрушенко. Київ: Пульсари, 2001. 296 с.

References:

1. Khammer M., Champy D. (2011) Reynzhynyrnh korporatsyi: manyfest revoliutsyy v byznese. [Corporate reengineering: a business revolution manifesto]. SPb., 2011. (in Russian).
2. Hassman O., Frankenberher K., Shyk M. (2016) Byznes-modely: 55 luchshykh shablonov [Business models: 55 best templates]. M.: Alpyna Pablysher. (in Russian).
3. Hanushchak-Yefimenko L.M. (2010) Biznes-model upravlinnia innovatsiino aktyvnymy pidpriemstvamy na rynku [Business model of management of innovative active enterprises in the market]. Aktualni problemy ekonomiky, no. 7, pp. 81-93.
4. Ilchenko N.B. (2015) Modeliuvannya biznes-protsesiv pidpriemstva optovoi torhivli [Modeling of business processes of the wholesale trade enterprise]. Nauk. visn. Kherson. derzh. un-tu, Vyp. 10., Ch. 2, pp. 88-91.
5. Kravchenko E.S. (2014) An innovative upgrade of the business model format is a guarantor of new business development opportunities [Innovative update of the business model format – the guarantor of new opportunities for enterprise development]. International scientific practice. internet conf, pp. 98-101.
6. Markydes K. (2010) Novaia model byznesa: Strately bezboleznykh ynnovatsyi [New business model: Strategies for painless innovation]. M.: Alpyna Pablysherz: Yurait. (in Russian).
7. Petrova A.V. (2009) Modelyrovanye byznes-protsessov na predpriyatiyakh roznychnoi torhovly [Modeling business processes in retail outlets]. Vest. Cheliab. hos. un-ta, no 9 (147), pp. 108-112.
8. Rozman A. (2014) Biznes-model pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Business model retailer]. Visn. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu, no. 3, pp. 15-34.
9. Slyvotskyi A. (2001) Mhratsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv [Migration of capital: How to intimidate for several years ahead of its competitors]. Kyiv: Pulsary. (in Ukrainian).

Khrystenko O.V.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management and Logistics,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

Horbenko Yu.S.

Student,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

Ozerchuk T.V.

Student,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN THE COMPANY'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

The main features of the modern economic environment are the intensification of competition between national and foreign producers, the emergence of new types of risks in the entrepreneurial activity, which have not only economic but also social and political nature, periodic fluctuation of financial markets that change the speed and direction of capital movements, etc. In such a changing environment, it is particularly important to ensure in the effectiveness of business entities, the confirmation of what is an increase in the market value of the enterprise, which becomes possible due to the formation of its competitive innovative business model. After all, one of the main factors of ensuring the efficiency of an enterprise and an increase in its competitiveness – is its ability to effectively manage the innovations.

It is known that today, there are two approaches of determining the essence of the notion “business model” (focused on business processes/roles, this approach is directed inside the enterprise and focused on the value/client (an approach aimed at the external environment of the enterprise).

As a result of this search, it was determined that the main advantages of innovative business models in the management system of the organization are the traditional tools of competitive struggle. Unlike the classical methods which involve innovations in one or two fields in the economic mechanism of the enterprise (for example, in price or technology policy), the introduction of new business models leads to significant changes in most of its elements, including the choice of the target consumer needs, the mechanism of profit management, and a way of their stable combination.

It is determined that the conceptual business models of business entities are built on the foundation, which describes the priorities of these subjects in creating unique competitive advantages and key factors of the business success.

The detailed analysis and evaluation of the business components structure of PJSC “Poltava Automobile Unit Plant” was carried out in order to characterize the state of the company’s normal level and determine the state of the company’s security level against the internal and external negative influences. The obtained results testify about the need for business model reconstruction and work on specific weaknesses, components that were identified in the research process.