

## BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE: THE GENESIS AND INTERPRETATION OF THE MODERN IDENTIFICATION OF DEFINITION

**P. Alakozova**, graduate student  
SHEI «Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»

**Abstract.** In the article the definition of «business model of the enterprise» in terms of the different approaches. In the study, the author by using the schema displayed the main determinants of the development of approaches to explaining the term of «business model of the enterprise». The author suggests the necessity and grouping approaches the direction of orientation in three groups: approaches focused on value (customer-oriented); approaches focused on value creation process (production-oriented); oriented approach market — market-oriented approach). The analysis groups the approaches suggested in the explanation of the concept of «business model of the enterprise» to use the integrative approach as the most appropriate to modern conditions of functioning enterprises.

**Keywords:** business model, the enterprise, competition, strategic management.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2015

УДК 005.591.3

**Гарафоновна Ольга Іванівна \***

## СТРАТЕГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

**Анотація.** Нестабільність зовнішнього середовища, креативність і інваріативність внутрішнього середовища підприємств, особливості стратегічного управління вимагають детального дослідження. Автор пропонує використовувати поняття «стратегія здійснення змін». У статті запропоновано використання авторської класифікації стратегій здійснення змін на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, стратегія здійснення змін, класифікація стратегій здійснення змін.

**Вступ.** Нестабільне економічне становище в Україні викликає у підприємств необхідність постійного вдосконалення та розвитку діяльності для забезпечення їх довгострокового функціонування. Стратегічне управління дозволяє підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії передбачає пошук

\* **Ольга Іванівна Гарафоновна** — доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [ogarafonova@ukr.net](mailto:ogarafonova@ukr.net)

найефективніших шляхів досягнення поставлених цілей, використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, та її втілення у системі довгострокових планів підприємства. Стратегії розвитку направлені на якісну зміну параметрів діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг.

**Постановка задачі.** Для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємці мають усвідомити необхідність співставлення тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування при досягненні висунутих цілей. Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, інтегрального та ситуаційного підходів для розробки системи коротко- та довгострокових планів. Саме для реалізації концепції стратегічного управління необхідним є формування стратегії здійснення змін.

Формування стратегій розвитку — це предмет стратегічного менеджменту, який досліджували та досліджують багато вчених, а саме: Артеменко Л. П., Бай С.І., Віханський О.С., Довгань Л. Є., Ігнатєва І.А., Каракай Ю. В., Кравченко Т.А., Мартиненко М.М., Наумова А.І., Шегда А.В., Шершньова З.Є. та інші. Але проблема визначення стратегій розвитку підприємства та стратегій управління змінами при цьому залишається відкритою. Існує необхідність синергетичного поєднання стратегій розвитку та стратегій здійснення змін у єдиній площині стратегічного управління промисловим підприємством.

**Результати.** Вперше концепцію стратегічного управління було викладено І. Ансоффом. У цій концепції значну увагу приділено неперервним, ітеративним процесам розробки та реалізації стратегії з кореляцією на динамізм зовнішнього середовища.

Стратегічне управління — це безперервний процес управління підприємством, направлений на довгострокове збереження життєздатності підприємства та надбання конкурентних переваг з урахуванням можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

В економічній літературі пропонується безліч стратегій для різних типів підприємств для поліпшення стану та забезпечення довгострокового функціонування підприємства. Пропонуємо розглянути взаємозв'язок між стратегіями розвитку підприємства та стратегіями здійснення змін. В економічній літературі під поточною стратегією підприємства часто розуміється система взаємопов'язаних стратегій різного типу, що встановлена на певний проміжок часу, та відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства. Дана система отримала назву стратегічного набору. Процес побудови стратегічного набору — це процес, який здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Прийнято класифікувати стратегії відповідно до рівня на якому вони розробляються та реалізуються (рівні наведено на рис. 1).

**Загальні стратегії підприємства** (типові, базові, еталонні) — основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку його у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних і функціональних стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей [2]. З.Є. Шершньова пропонує наступну класифікацію загальних стратегій [2]: стратегії зростання; стратегії підтримки або стабілізації;

стратегії реструктуризації; стратегії скорочення діяльності; ліквідація: комбінація вищезгаданих стратегій (для диверсифікованих фірм).

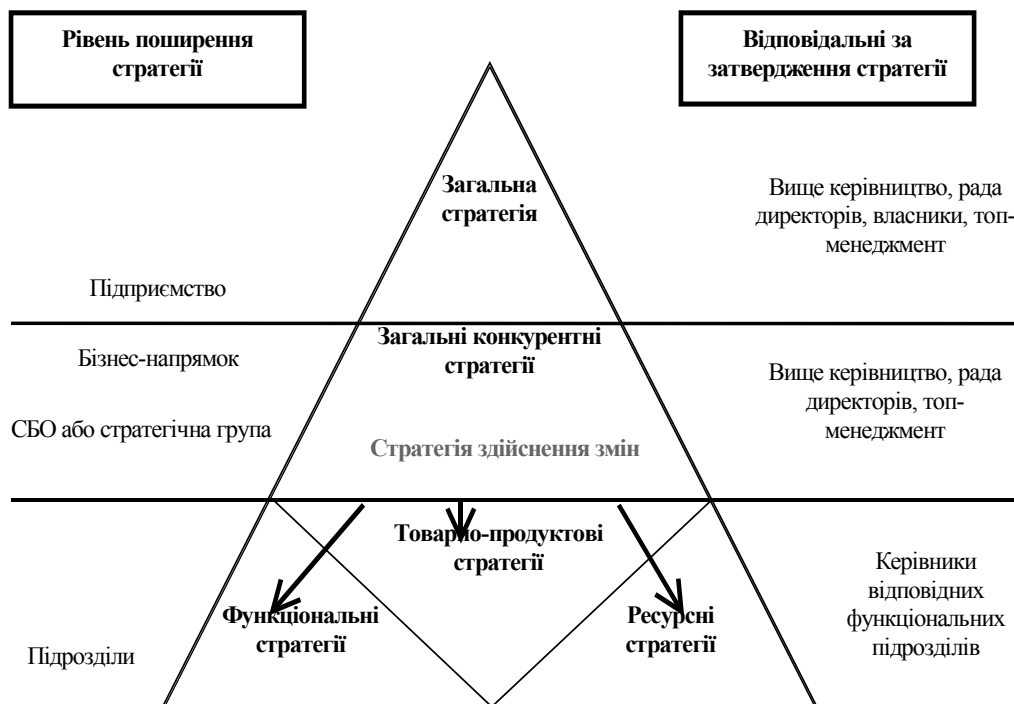


Рис. 1. Складові стратегічного набору бізнес-організації\*

\* Джерело: узагальнено, систематизовано, доповнено та побудовано автором [1].

Існує думка про тотожність понять «стратегія підприємства» та «стратегія розвитку». Наприклад, Б.Г. Шелегеда та Н.В. Касьянова визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скласти в такі групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення. Зазначені автори наводять різновиди загальної стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку [3].

Однак, відповідно до Великої економічної енциклопедії, стратегія розвитку має передбачати розробку заходів відповідно до якісних змін параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності. Стратегія розвитку є типом загальної стратегії підприємства, що стосується саме якісних перетворень і діяльності підприємства. Найпоширеніші стратегії розвитку наведено на рис. 2.

Наступними за рівнем (рис. 1) є стратегія здійснення змін. Стратегія здійснення змін розробляється для різних стратегічних бізнес-одиниць і стратегічних груп підприємства.

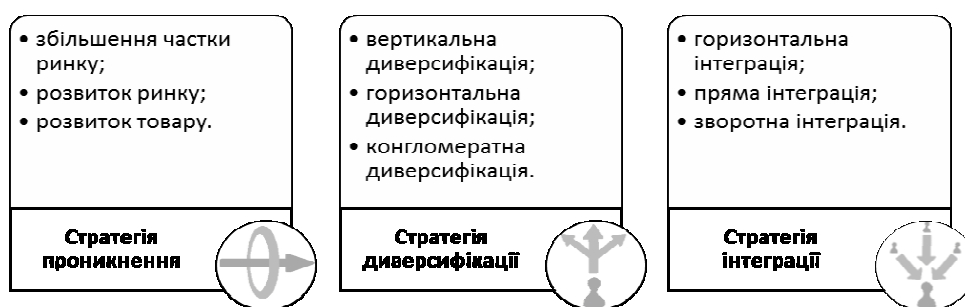


Рис. 2. Види стратегій розвитку підприємства\*

\* Джерело: систематизовано та побудовано автором на основі [2–7].

Пропонуємо під *стратегією здійснення змін на підприємстві* розуміти довгостроковий план стратегічних та організаційних заходів, дій, направлений на виживання та розвиток підприємства в майбутньому, формування його конкурентних переваг та адаптивний процес внутрішніх трансформацій (різних СБО та стратегічних груп) задля гнучкого пристосування до оточуючого зовнішнього середовища. Стратегія здійснення змін на підприємстві має ґрунтуватися на аналізі й оцінці факторів зовнішнього середовища та визначати стратегічні цілі та пріоритети, набір інструментів для їх досягнення, конкретизацію основних заходів.

Слід зазначити, що не існує якої-небудь однієї, універсальної, стратегії зміни. При використанні стратегії зміни необхідно пам'ятати, що в менеджера є вибір. Одним з найважливіших параметрів при здійсненні зміни є швидкість її проведення. Цей параметр використовувався як основний при виборі стратегії. В ідеальному випадку ефективне управління стратегічними змінами повинне здійснюватися як частина загальної стратегії змін. Сучасні умови господарювання ставлять вимоги до унікальності стратегії при здійсненні перетворень підприємством, яку слід розглядати в двох площинах. По-перше, вона має бути сама здатна до розвитку, мати цілісний характер, охоплювати взаємозалежні напрямки діяльності, функції управління та функціональне наповнення працівників. По-друге, через неї мають ставитися та вирішуватися дві групи завдань, а саме — короткострокові, розраховані на поточне виконання програм, бюджетів, оперативні підрозділи, що орієнтують підприємство в їхній поточній роботі, а також стратегічні, що формують базис майбутньої конкурентоспроможності та рентабельності.

Саме тому, вважаємо, що визначені стратегії не є універсальними для стратегій здійснення змін на підприємстві. Отже, основними етапами узгодження загальної стратегії зі стратегією здійснення змін є: діагностика потенціалу та потенціалу змін підприємства для визначення його поточного стану та перспектив розвитку, вибір пріоритетів стратегії здійснення змін, розробка стратегії здійснення змін і моніторинг реалізації даної стратегії. Наявність зворотного зв'язку дозволяє здійснити коригування стратегії відповідно до цілей і місії підприємства.

Аналіз літературних джерел з проблем стратегічного менеджменту [2–7] дозволив сформулювати авторську множину стратегій здійснення змін на підприємстві, а саме:

1) стратегія «зміни декорацій», метою якої є забезпечення стабільних темпів зростання фінансових результатів діяльності підприємства (відповідає слабкій кризі);

2) стратегія «upgrade» (push up), спрямована на забезпечення своєчасного виконання зобов'язань підприємства на основі оптимізації його грошових потоків;

3) стратегія «push forward», що передбачає проведення модернізації обладнання, зменшення виробничих витрат;

4) стратегія стабілізації, необхідна для забезпечення управління змінами суб'єкта господарювання та відновлення фінансової стійкості;

5) стратегія «change-over», метою якої є призупинення розвитку кризових явищ і недопущення ліквідації господарюючого суб'єкта.

**Функціональні стратегії** стосуються окремих підрозділів підприємства, відповідальність за розробку таких стратегій в основному несуть керівники відповідних підрозділів.

У ході розробки **продуктово-товарної стратегії** приймаються стратегічні рішення щодо номенклатури, асортименту, якості та обсягу виробництва продуктів і методи реалізації продуктів на відповідних ринках.

**Ресурсні стратегії** передбачають довгострокове планування потоками різних видів ресурсів, а саме: фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, інформаційних тощо.

Таблиця 1

**ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЙ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН  
ДЛЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ\***

| Назва стратегії здійснення змін         | Змістовна характеристика стратегій здійснення змін                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Стратегія «зміни декорацій»</b>   | Стратегія направлена на визначення оптимального обсягу виробництва. Пошук оптимального співвідношення між залученням в обмежених обсягах зовнішніх фінансових ресурсів і максимально ефективним використанням власних джерел коштів. Пошук внутрішніх резервів фінансування антикризових заходів (реструктуризація активів, зменшення вихідних грошових потоків, згортання інвестицій).                                                                                                                                                                                       |
| <b>2. Стратегія «upgrade» (push up)</b> | Реалізація стратегії здійснюється шляхом розширення виробництва та оптимізації виробничого процесу в цілому. У такому разі доцільним є впровадження стратегії, орієнтованої на реінжиніринг бізнес-процесів, скорочення невиробничих витрат. Для таких господарюючих суб'єктів доцільним є використання стратегії, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості підприємства на основі мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. Як найефективніші способи реалізації цієї стратегії можна виділити збільшення виручки від реалізації, оптимізацію структури активів |

## Закінчення табл. 1

| Назва стратегії здійснення змін    | Змістова характеристика стратегій здійснення змін                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. Стратегія «push forward»</b> | Стратегія передбачає проведення модернізації обладнання, зменшення виробничих витрат.<br>Стратегією передбачається «відсікання зайвих» елементів організаційної структури, скорочення витрат на утримання адміністративного апарату підприємства, оптимізація організаційної структури.<br>Стратегія відновлення платоспроможності може бути реалізована за допомогою інструментів, які поєднують у собі використання доступних за терміном і вартістю зовнішніх фінансових ресурсів та одночасне виявлення резервів внутрішніх джерел фінансування                                               |
| <b>4. Стратегія стабілізації</b>   | Стратегія направлена на продаж понаднормових основних фондів, зворотний лізинг.<br>Відновлення платоспроможності може бути забезпечено шляхом «відсікання зайвого» — закриття нерентабельних підрозділів, спрощення організаційної структури.<br>Криза для підприємства обтяжена обмеженістю фінансових ресурсів. У цій ситуації доцільним є використання стратегій змін на основі застосування фінансових інструментів, спрямованих на пошук альтернативних наявним дешевших джерел позикового капіталу, реструктуризації заборгованості або додаткового залучення коштів власників підприємства |
| <b>5. Стратегія «change-over»</b>  | Виробнича потужність підприємства є дуже низькою. Реалізація стратегії передбачає переобладнання виробництва.<br>Доцільним є впровадження стратегії, що базується на рекомбінації суб'єкта господарювання.<br>Спрямована на збереження ринкової ніші і частки ринку.<br>У цих умовах головне завдання — пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику                                                                                                                                                                                                   |

\* Джерело: розроблено автором [1].

Варто зазначити, що продуктово-товарні та ресурсні стратегії є похідними, так як вони реалізуються у межах функціональних стратегій. Так, наприклад, стратегія фінансових ресурсів є частиною функціональної стратегії фінансів, а товарно-продуктові стратегії стосуються в основному маркетингової і виробничої стратегій.

Ефективність реалізації стратегій усіх рівнів у більшій мірі залежать від ефективності їх розробки. При розробці стратегії існує значна кількість ризиків пов'язаних з невиправданістю прогнозованих показників (обсягів продажу, інфляції, змін параметрів попиту тощо).

Однак, окрім ризиків пов'язаних з нестабільністю зовнішніх факторів, існують проблеми з необ'єктивним плануванням, наприклад, неефективної оцінки власних фінансових ресурсів або управлінського потенціалу, неврахування обмеженості виробничих потужностей чи дистрибуторської мережі.

Розробка стратегії, що дозволяє погодити загальну стратегію зі стратегією здійснення змін, є особливо актуальною. Основна умова досягнення цілей загальної стратегії та стратегії здійснення змін — це ефективна реалізація перерахованих вище стратегій. Дані стратегії необхідні і рівнопріоритетні для підприємства. Але говорити про особливу увагу з боку менеджерів підприємства до них можна або на певних стадіях життєвого циклу підприємства, або залежно від кардинальних змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні.

Сучасні підприємства працюють у динамічних умовах ринкового середовища, що вимагає від них оперативної адаптації до зовнішнього конкурентного середовища та прийняття продуманих рішень щодо концептуальних питань функціонування та розвитку власного бізнесу.

Важливим є побудова процедури стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами процесу трансформацій на промислових підприємствах, яка повинна включати розробку оптимізованого продуктового портфелю даного підприємства із врахуванням необхідності проведення змін різнопланового характеру.

У зв'язку з розвитком концепції клієнтоорієнтованості, яка змінює уявлення про межі товару та розширенням змістовного сприйняття поняття «товар», постає проблема ідентифікації продуктового портфелю підприємства та принципів управління ним. Виходячи з різних поглядів маркетологів і керівників виробничих підрозділів на принципи і методи обґрунтування структури продукції, що потрібно виробляти, актуальним є питання сутності продуктового портфелю, принципів і методів його формування.

Саме тому ефективне формування продуктового портфелю допомагає вирішити, яку саме продукцію потрібно виробляти підприємству з урахуванням якнайповнішого задоволення потреб споживачів і досягнення власних інтересів. Крім того, процеси вдосконалення продуктового портфелю в рамках стратегічно-адаптивного управління змінами також мають відбуватися правильно, тому необхідно знати інструменти для управління ними. Зміни продуктового портфелю підприємства — це внутрішні трансформації.

Перелічені завдання досягаються, по-перше, за рахунок використання власних переваг, своєчасним усуненням недоліків у роботі, пошуком зовнішніх можливостей для ведення бізнесу та своєчасним реагуванням на зовнішні загрози (і це є адаптивне управління змінами); по-друге — розробкою комплексних довгострокових планів щодо вибору напрямів розвитку бізнесу, набору конкурентних переваг для споживачів, типу конкурентної поведінки тощо (а це є стратегічне управління змінами). Тому для будь-якого підприємства, незважаючи на його розміри та спеціалізацію, критично необхідним є формування адаптивно-стратегічного планування діяльності, передусім — у частині визначення набору продуктів, яку дане підприємство буде пропонувати ринку.

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія, у межах якої здійснюється управління портфелем продукції підприємства. При цьому від складу продуктового портфелю залежать результати роботи підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді, у зв'язку з чим вивчення підходів до розуміння його сутності та формування продуктового портфелю є дуже актуальним. Справа полягає в тому, що формування

та оптимізація продуктового портфелю — це процес трансформацій внутрішнього середовища підприємства. Процедура розробки стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами процесу трансформацій на підприємстві передбачає насамперед: по-перше, формування продуктового портфелю підприємства (це буде конкурентна перевага підприємства і основа потенціалу змін); по-друге, оптимізований продуктовий портфель, що буде трансформований під вимоги ринку, є фундаментом забезпечення стійкості функціонування власне підприємства на ринку.

Обґрунтовано, що важливою складовою процедури стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами є продуктова стратегія, розробка якої є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку, основою формування стратегії здійснення змін та етапом процесу трансформацій на промислових підприємствах. Відсутність продуктової стратегії може призвести до нестійкої структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів. У таких випадках поточні рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку та загальній стратегії досягнення довгострокових цілей підприємства.

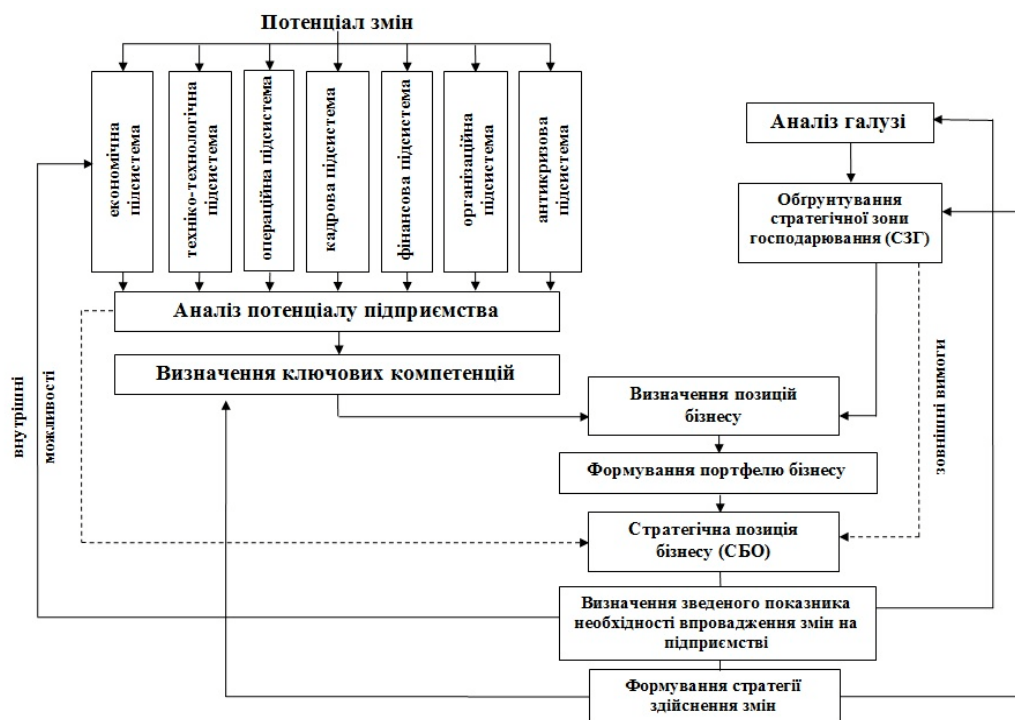


Рис. 3. Алгоритм стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами на підприємстві

Джерело: розроблено автором [1].



Запропонований алгоритм дає змогу промисловому підприємству ефективно планувати обсяги і структуру реалізації товарів, забезпечуючи максимально повне використання ринкових і внутрішніх можливостей підприємства щодо нарошування обсягів реалізації для досягнення максимальної величини чистого прибутку, формуючи тим самим оптимальний продуктовий портфель — основу процедури стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами на промисловому підприємстві. Наголошено на винятковій важливості приведення стратегії окремих продуктових одиниць у відповідність до стратегії розвитку підприємства в цілому та стратегії здійснення змін, сприяючи забезпеченню її конкурентоспроможності як єдиного моноліту, можливо, навіть на шкоду конкурентоспроможності окремих продуктових одиниць чи стратегічних бізнес-одиниць.

**Висновки.** Процес удосконалення та оптимізації продуктового портфелю промислового підприємства в умовах процесу здійснення змін має бути спрямованим на комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей щодо створення конкурентних переваг, забезпечення адекватної реакції на зміни факторів зовнішнього середовища, упередження дій конкурентів і сприяння сталому розвитку цього підприємства завдяки ефекту синергізму, саме як інтегрованої сукупності стратегічних бізнес-одиниць у стратегічному плані.

### Література

1. *Гарафонова О.І.* Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія / О.І. Гарафонова. — К.: КНУТД, 2014. — 364 с.
2. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник [Текст] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська // 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
3. *Пономаренко В.С.* Стратегічне управління підприємством. [Текст] / В.С. Пономаренко. — Харків: Основа, 1999. — 620 с.
4. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. [Текст] / О.С. Виханский. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.
5. *Довгань Л.Є.* Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 439 с.
6. *Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент [Текст] / І.А. Ігнат'єва. — К.: МПП «Штрих», 2004. — 240 с.
7. *Томпсон А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

### References

1. *Garafonova, O.I.* *Upravlinnya Zminamy`: Teoriya, Metodologiya Ta Prakty`ka: Monografiya.* Kyiv: KNUTD, 2014.
2. *Shershn'ova, Z.Ye., and S.V. Obors'ka.* *Strategichne Upravlinnya: Pidruchny`k.* 2nd ed. Kyiv: KNEU, 2004.

3. Ponomarenko, V.S. *Strategichne Upravlinnya Pidpry'emstvom*. Kharkiv: Osnova, 1999.
4. Vyhanskyj, O.S. *Strategicheskoe Upravlenie: Uchebnik*. Moscow: MGU, 1995.
5. Dovgan', L.Ye., Yu.V. Karakaj, and L.P. Artemenko. *Strategichne Upravlinnya: Navch. Posibny'k*. 2nd ed. Kyiv: Centr Uchbovoyi Literatury, 2011.
6. Ignat'yeva, I.A. *Strategichny'j Menedzhment*. Kyiv: MPP «Shtrykh», 2004.
7. Tompson, A., and A.Dzh. Stry'klend. *Strategy'chesky'j Menedzhment. Y'skusstvo Razrabotky' Y' Realy'zacy'y' Strategy'y': Uchebny'k Dlya Vuzov : Per. S Angl.* Moscow: Banky' Y' By'rzhny': YuNY'TY', 1998.

### СТРАТЕГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**О.И. Гарафонов**, доктор  
экономических наук, профессор  
кафедры менеджмента  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** Нестабильность внешней среды, креативность и инвариантность внутренней среды предприятий, особенности стратегического управления требуют детального исследования, автор предлагает использовать понятие «стратегия осуществления изменений». В статье предлагается использование авторской классификации стратегий осуществления изменений на предприятии.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия развития предприятия, стратегия осуществления изменений, классификация стратегий осуществления изменений.

### IMPLEMENTATION STRATEGY CHANGES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES FOR ITS DETERMINATION

**O. Harafo***nov*a, PhD,  
SHEI «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»

**Abstract.** The instability of the environment, creativity and invariance internal environment, especially the strategic management requires a detailed study, the author proposes to use the term «strategy of change.» In the article the author classification strategies using the change in the enterprise.

**Keywords:** strategic management, strategy development of the company strategy of change, classification strategies change.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2015