

Вероніка ВЕРБА,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-6160-150X
verba@kneu.edu.ua

Софія БОРИСЕНКО,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-2876-315X
borysenko.sofia@kney.ua

Олександр ВАЩЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-9269-0391
oleksandr.vaschenko@gmail.com

МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Узагальнено основні підходи до оцінювання бізнес-моделі підприємства. Визначено принципи оцінювання бізнес-моделі за принципами його інноваційності, адаптивності та стійкості. Сформована система методів та інструментів оцінювання, ідентифіковано умови їх застосування, завдання та можливості прийняття управлінських рішень на основі проведеної оцінки.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство, критерії оцінювання, методи оцінювання бізнес-моделі

Актуальність. В умовах нестабільного зовнішнього середовища і турбулентності змін організації змушені шукати методи виживання і розвитку, можливості збереження і капіталізації своїх активів. Вибір стратегічної поведінки за таких умов традиційно розглядається крізь призму процесів адаптації до умов функціонування. Серед питань стратегічного вибору у процесі адаптації найважливішими є визначення ринкового позиціонування підприємства, зміни його бізнес-моделі відповідно до викликів середовища. Складність стратегічного вибору в умовах невизначеності і прогнозування наслідків змін на підприємстві полягає у необхідності комплексного підходу до прийняття рішень щодо глибини, масштабу і границь можливих змін на підприємстві. Тому питання забезпечення ефективного процесу адаптації бізнес-моделі підприємства передбачає виявлення передумов, механізму реалізації змін та визначення критеріїв й інструментів оцінювання їх доцільності.

Постановка завдання. Складна природа змін зовнішнього середовища обумовлена синергією дії чисельних трендів глобального, галузевого та регіонального фокусу, різної сили їх впливу на різні аспекти діяльності підприємства. Це значною мірою ускладнює виявлення найбільш небезпечних ризиків і появу можливостей, які змушують бізнес постійно моніторити, аналізувати та моделювати сценарії розвитку подій і приймати рішення щодо реакції на них. Аналізуючи сучасну практику формування стратегій компаній вважаємо необхідним зазначити, що процес аналізу передумов і чинників розвитку залишається важливим етапом стратегічного процесу, який потребує відповідного інструментарію. Описані практики адаптації українських підприємств в умовах війни, зміни векторів їх розвитку потребують дослідження з метою формування аналітичного інструментарію оцінювання передумов і готовності підприємства до трансформації, зокрема в контексті змін його бізнес-моделі. Тому питання обґрунтування доцільності та можливості адаптації бізнес-

моделі підприємства в умовах тектонічних змін сьогодні є у зоні уваги практиків і науковців, що змішує нас зосередити увагу у цьому дослідженні на визначенні передумов і критеріїв оцінювання адаптації бізнес-моделі підприємства.

Результати дослідження. В процесі стратегічних змін бізнес-моделювання стає важливим етапом перевірки життєздатності стратегічної ідеї, можливості підтвердити або спростувати гіпотезу щодо можливості створенні ціннісної пропозиції відповідно до зміни запитів клієнтів, нових принципів побудови технологічних процесів створення, просування і продажу продуктів відповідно до глобальних трендів глобалізації, диджиталізації, уберізації, екологічності, зміни структури населення та його поведінкових паттернів. Ці зміни створюють як нові можливості, так і нові виклики для функціонування і розвитку підприємств, потребують переосмислення логіки ведення бізнес, відкривають нові можливості для якісних перетворень у компанії, стають могутнім поштовхом для інноваційної діяльності. Досвід успішних компаній свідчить, що на етапі проектування бізнес-моделі виникають передумови посилення ключової компетенції, яка внаслідок унікального сполучення бізнес-процесів створює невідтворюні конкурентні переваги [1]. Проте бізнес-моделі підприємства мають динамічну природу і мають постійно адаптуватися під зміни запитів і уподобаннях клієнтів, появу нових технологій, через можливості використання сили партнерської взаємодії та інших чинників. Адаптація до мінливих обставин — це не просто стратегія виживання, а стратегічний імператив для довгострокового успіху.

Одним з критеріїв оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделі підприємства є його інноваційність, яка визначається за такими параметрами: а) спроможність використовувати нові ринкові можливості, б) наявність власних технологічних розробок та продуктів; в) впровадження нових організаційних та управлінських процесів, що сприяють прискоренню впровадження змін; г) система партнерств та синергія взаємодії з ними; д) інноваційні продукти, нові підходи до їх створення і доставки клієнту; е) нові моделі доходів і структури витрат. Цю систему параметрів та рейтингового методу їх оцінювання запропонував Томас Клаус [2]. Оцінювання рівня інноваційності бізнес-моделі він пропонує проводити методом рейтингування цих елементів з подальшим їх порівнянням з середньоринковими показниками. В залежності від агрегованої оцінки бізнес-моделі поділяють на:

— високоінноваційні бізнес моделі, в основі яких лежить інноваційний продукт, застосовуються нові підходи в управлінні та організації робіт, результатом є кастомізований продукт з найвищою цінністю для споживача);

— стійкі інноваційні бізнес моделі, які періодично використовує новації для розв'язання поточних та стратегічних проблем;

— інноваційні моделі середнього рівня, які демонструють секторальне використання технологій та інноваційних рішень

— неінноваційні бізнес-моделі, зі слабким рівнем сучасних рішень при створенні і реалізації продуктів та сервісу.

Адаптаційні спроможності підприємства та його бізнес-моделі є важливим критерієм оцінювання стійкості бізнесу. Проте аналіз наукових праць, присвячених питання оцінювання бізнес-моделей підприємства дозволяє визначити широку палітру критеріїв, методів та інструментів, які дослідники пропонують використовувати у процесі аналізу підприємства та його бізнес-моделі (рис. 1). Слід зазначити, що представлені групи методів не є взаємовиключними. На наш погляд використання інтегрованого підходу оцінювання бізнес-моделі декількома методами дає можливість розглянути різні аспекти бізнес-моделі, зокрема оцінити окремі її складові, рівень їх гармонізацій. Синергія методів аналізу бізнес-моделі відповідно цільових настанов дає можливість комплексного підходу оцінювання.

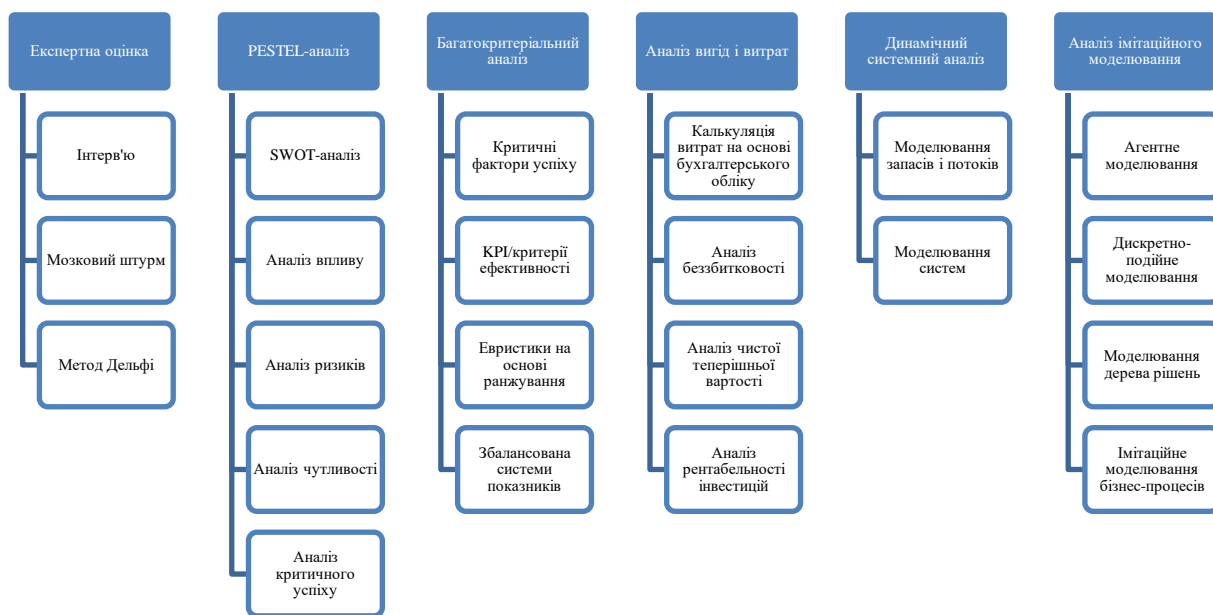


Рисунок 1 – Класифікація груп методів та інструментів для оцінки бізнес-моделей
Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Одним з поширених критеріїв оцінювання бізнес-моделі є її ефективність. Складність оцінювання ефективності полягає у тому, що є принципова різниця між операційною і стратегічною ефективністю, методами їх обчислення та чинниками, що їх визначають. Тому при оцінюванні цього критерію поширеним є метод експертної оцінки, який використовується для з'ясування думки стейкхолдерів або експертів у сфері бізнесу. Ґрунтуючись на своїх знаннях і досвіді або використовуючи стратегічні показники чи показники ефективності [4] експерти або відповідні зацікавлені сторони можуть інтуїтивно зробити якісну оцінку таких аспектів бізнес-моделі, як структура бізнес-моделі, ймовірність прийняття споживачем послуги чи продукту, пропонованого бізнес-моделлю, а також прогнозовані витрати і вигоди. Хоча результати часто можуть бути високого рівня та якості, експертна оцінка надає особам, які приймають рішення, швидкий спосіб отримати цінну інформацію для оцінки бізнес-моделі [5]. Більше того, застосування в групових умовах, наприклад, метод Дельфі або мозковий штурм, може об'єднати знання кількох експертів, де розбіжності в думках експертів можуть бути безпосередньо обговорені та вирішені. Тож слід бути обережним, щоб уникнути упередженості, експертна оцінка дозволяє отримати узагальнене та надійне уявлення про оцінку бізнес-моделі [6].

Важливим критерієм оцінювання бізнес-моделі є її дизайн, який закладає логіку ресурсних і грошових потоків та формує фінансову модель підприємства. Для оцінювання такого критерію бізнес-моделі можна застосувати сценарний аналіз, який дозволяє сформулювати різні альтернативи змін дизайну бізнес-моделі в умовах різних ринкових прогнозів. Сценарії можуть варіюватися і залежить від значної кількості факторів, які доцільно ранжувати за критерієм впливовості на ризики бізнес-моделі. Серед факторів, які впливають на дизайнування бізнес-моделі належать: зміни клієнтської поведінки, умов конкуренції, щільність залежності і взаємообумовленості окремих елементів бізнес-моделі. Цей метод оцінювання може бути застосованим в умовах вивчення можливості впливу на параметри бізнес-моделі, обумовленості та передбаченні змін, складанні прогнозних моделей розвитку бізнесу.

Аналіз рівня ризикованості бізнес-моделі [7] використовується для розуміння та кількісної оцінки ризиків, пов'язаних з витратами та вигодами, а також для кращого

розуміння надійності дизайну. Аналіз ризику передбачає можливість оцінювання чутливості впливу окремих складових бізнес-моделі на її фінансову результативність, визначення декількох сценаріїв реалізації бізнес-моделі (оптимістичного, проєктного або песимістичного), на основі яких оцінюється її життєздатність.[8] SWOT/PESTEL-аналіз бізнес-моделі має на меті визначити, як зовнішні ефекти, наприклад, вплив ринку, можуть вплинути на ефективність бізнес-моделі. [9]

Багатокритеріальний аналіз використовується для оцінки бізнес-моделі з метою порівняння критичних факторів успіху, (KPI) або критеріїв ефективності, пов'язаних з дизайном бізнес-моделі [10]. Застосування цього методу допомагає керівникам врахувати суб'єктивні уподобання стейкхолдерів, оскільки дає можливість визначати вагомість окремих показників та порівнювати їх відповідно до їх значущості для зацікавлених осіб. Застосування цього методу надає широкі можливості для оцінки та порівняння результатів розробки бізнес-моделі, які зазвичай мають різні метрики виміру, так оцінювання фінансових потоків від виробництва і продажу товарів складно порівнювати з небезпекою виробництва, що проявляється у забрудненні довкілля. Використовуючи попарне порівняння витрат і вигод що генерує реалізація бізнес-моделі та нормалізацію результатів, метод допомагає отримати відносну вагу для кожного критерію ефективності бізнес-моделі [11]. Багатокритеріальний аналіз бізнес-моделі не зважаючи на свою складність застосування підвищує об'єктивність і комплексність оцінювання ефективності, особливо за умов необхідності порівняльної оцінки або вибору між альтернативними бізнес-моделями [12].

Аналіз вигід і витрат дозволяє оцінити та дослідити, наскільки інвестиційні витрати у створення та запуск бізнес-моделі будуть забезпечувати достатній рівень генерування операційних доходів для забезпечення ні лише операційної прибутковості, але і її окупності та капіталізації у довгостроковому періоді.[13]. При оцінці бізнес-моделі аналіз вигід і витрат має безпосереднє відношення до моделі доходів, яка часто є домінуючим компонентом у структурі бізнес-моделі та основним рушієм зусиль, спрямованих на реалізацію бізнес-моделі. Для проведення такого аналізу використовуються різноманітні показники фінансової ефективності, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), аналіз беззбитковості та рентабельність інвестицій (ROI).

Динамічний системний аналіз використовується для дослідження «поведінки» бізнес-моделей на протязі певного періоду часу. Він допомагає зрозуміти, як параметри або результати бізнес-моделі змінюються з часом і який короткостроковий або довгостроковий вплив зміни цих параметрів бізнес-моделі можуть мати на інші бізнес-результати моделі, а також врахувати фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на ефективність бізнес-моделі. На відміну від імітаційного аналізу, який має на меті відтворити структуру системи і дозволяє проаналізувати її продуктивність за допомогою різних сценаріїв, динамічний системний аналіз відображає проблему на загальну структуру не тільки для того, щоб допомогти «лікувати» симптоми, але й зрозуміти основні причини, що лежать в основі поведінки системи [14]. Для підтримки аналізу динамічних систем часто використовують моделі системної динаміки, яка пропонує мову моделювання, що дозволяє представити бізнес-моделі як взаємопов'язаний набір систем або концепцій, зосереджуючись на динаміці, обміні та впливі взаємодій між цими системами [15; 16]. Моделюючи цю динаміку та взаємозв'язки, як зворотній зв'язок та структура запасів і потоків, керівники, можуть проаналізувати вплив змін у певних параметрах або політиках, як внутрішніх, так і зовнішніх, перевіряючи її ефективність, а також її стійкість у часі [17; 18].

Аналіз імітаційного моделювання зазвичай використовується для того, щоб зрозуміти продуктивність або надійність бізнес-моделі, а також для виявлення ризиків і невизначеностей, пов'язаних з конкретною бізнес-моделлю [18]. Кожен параметр моделі може бути врахований за допомогою математичних моделей і може відповідати

імовірнісному розподілу, який відображає ризик або невизначеність, пов'язану з цим параметром, що складно реалізувати за допомогою моделювання системної динаміки. Відповідно, керівники підприємств, можуть мати справу з невизначеністю щодо результатів або ефективності бізнес-моделі. Саме тому ми відстоюємо необхідність створення структури для оцінки бізнес-моделі, яка б керувалася процесом і визначала, як слід використовувати методи оцінки.

Серед найбільш затребуваних методів оцінювання бізнес-моделі підприємства є оцінювання її стійкості, яку можна вимірювати через 1) стратегічну відповідність вектору розвитку та цілям підприємства; 2) стабільність зростання клієнтського капіталу через сталі продажі постійним клієнтам; 3) позитивну динаміку прибутку підприємства; 4) налаштування системи операційної досконалості; 5) дотримання принципів сталого розвитку і соціальної відповідальності.

Висновки. Адаптивність бізнес-моделі та її спроможність підтримувати інноваційність та стійкість має забезпечити підприємству конкурентні переваги та довгостроковий успіх. В умовах невизначеності та турбулентності змін для обґрунтування і ухвалення рішень щодо змін мають спиратися на методи оцінювання бізнес-моделі, її нових параметрів, які викликають нову конфігурацію взаємозв'язків та кореляційних залежностей. Серед дискусійних питань, які потребують подальшого наукового пошуку є визначення передумов успішних змін бізнес-моделей на різних етапах життєвого циклу підприємств, моделювання впливу різних драйверів глобальних, індустріальних та ринкових трендів на бізнес-моделі.

Список використаних джерел

1. Верба В. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2010 р. Київ, 2010. С. 52–54.
2. Claus T. Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development and Proof of Performance / Thomas Claus. // *R&D Management (Research Gate)*. 2018. №5. P. 1–31.
3. Business Model Evaluation: A Systematic Review of Methods / R. Gilsing et al. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*. 2022. Vol. 14. P. 26–61. URL: <https://doi.org/10.17705/1pais.14402> (date of access: 10.04.2024).
4. Heikkila, M., Bouwman, H., Heikkila, J., Solaimani, S., & Janssen, W. (2016). Business model 23 metrics: an open repository. *Information Systems and E-Business Management*, 14(2), 337–366.
5. D'Souza, A., Wortmann, H., Huitema, G., & Velthuisen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Models*, 3(2), 1–29.
6. Laukkanen, M., & Patala, S. (2014). Analysing barriers to sustainable business model innovations: innovation systems approach. *International Journal of Innovation Management*, 18(6).
7. Vose, D. (2008). *Risk analysis: a quantitative guide*. John Wiley & Sons.
8. Allee, V. (2003). Value networks and evolving business models for the knowledge economy. In *Handbook on knowledge management* (pp. 605–621). Springer Berlin Heidelberg.
9. Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(4).
10. Ishizaka, A., & Nemery, P. (2013). *Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software*. John Wiley & Sons.
11. Zografos, K., Androutopoulos, K., & Sihvola, T. (2008). A methodological approach for developing and assessing business models for flexible transport systems. *Transportation*, 35(6), 777–795.
12. Daas, D., Hurkmans, T., Overbeek, S., & Bouwman, H. (2013). Developing a decision support system for business model design. *Electronic Markets*, 23, 251–265.
13. Mishan, E., & Quah, E. (2007). *Cost-benefit analysis*. Routledge.
14. Greasley, A. (2009). A comparison of system dynamics and discrete event simulation. *Proceedings of the 2009 Summer Computer Simulation Conference*, 83–87.
15. Karnopp, D., Margolis, D., & Rosenberg, R. (1990). *System Dynamics: A Unified Approach* (2nd ed.). Wiley.
16. Sterman, J. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill.
17. Moellers, T., Von der Burg, L., Bansemir, B., Pretzl, M., & Gassmann, O. (2019). System dynamics for corporate business model innovation. *Electronic Markets*, 1–20.
18. Täuscher, K., & Laudien, S. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329.

Veronika VERBA,
Doctor in Economics, Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Sofia BORYSENKO,
master's student,
educational program “Project Management and Consulting”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Oleksandr VASHCHENKO,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODS AND CRITERIA FOR EVALUATING THE BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE

Abstract. The main approaches to evaluating the business model of an enterprise are summarized. The principles of business model evaluation based on the principles of its innovativeness, adaptability and sustainability are defined. A system of evaluation methods and tools is formed, the conditions for their application, tasks and opportunities for making management decisions based on the evaluation are identified.

Keywords: business model, enterprise, evaluation criteria, methods of business model evaluation

Марина ВОЛОДЬКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID0000-0001-9764-0941
volodkina.maryna@kneu.edu.ua
В'ячеслав ДАНИЛЮК,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID0000-0001-7788-9029
Danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua

СПЕЦИФІКА ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ ГНУЧКИХ ТА АДАПТИВНИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто передумови виникнення та специфіку побудови гнучких та адаптивних структур організацій, а також особливості прийняття рішень в таких структурах відповідно до змін у середовищі функціонування.

Ключові слова: гнучкі структури, адаптивні структури, класифікації структур Ч.Генді та Д.Кластербака.

Актуальність. Характерною особливістю останніх років стало прискорення оновлення організаційних ресурсів – структур, зв'язків, координації, комунікацій, співвідношення централізації та децентралізації, процесів прийняття управлінських рішень, а також запровадження раніше невідомих форм організації. Індикатором успіху будь-якої бізнес-організації стає її здатність своєчасно сприймати нововведення, діяти оперативно, виконувати свої зобов'язання в установлені терміни.

Специфіка бізнесу, трансформація бізнес-процесів та зміни в складі функціональних підсистем організацій спричиняють виникнення нових видів структур та форм організації, які орієнтовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у висвітленні специфіки побудови сучасних гнучких та адаптивних структур організації та особливостях їх застосування у різних сферах діяльності.

Результати дослідження. Сучасні тенденції розвитку організацій продукують зміни у побудові їх структур, про що свідчить наявність структур так званого нового типу, які