

В. А. Верба, д.е.н., проф.,
veronika.verba@gmail.com

Я.С. Гижко, магістр

ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»
hyzhko.y3@gmail.com

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

***Анотація.** Узагальнено основні тренди, що впливають на функціонування і розвиток виробничих підприємств, визначено типологію можливих бізнес-моделей. Виявлені драйвери процесу трансформації бізнес-моделей виробничих підприємств. Ідентифіковано основні обмеження та передумови трансформації бізнес-моделі виробничої компанії, яка розробляє і забезпечує надання комплексних персональних сервісно-виробничих рішень.*

***Ключові слова:** бізнес-модель, трансформація, виробниче підприємство, трансформація виробничого підприємства*

Турбулентність, у якій сьогодні знаходиться світ, вимагає швидких реакцій на зміни і породжує антикрихіть організацій, що позначається на пошуку інноваційних рішень у виборі чи трансформації бізнес-моделей. Серед найвпливовіших драйверів, що позначаються на зміні бізнес-моделей компаній експерти вважають уберизацію, диджиталізацію та кооперацію. Проте аналіз динаміки змін у діяльності компаній показує, що найбільш консервативними у прийнятті рішень щодо трансформації бізнес-моделей є виробничі компанії. Актуальність дослідження передумов та обмежень у зміні бізнес-моделей виробничих підприємств посилюється сьогодні в умовах війни, коли релокація та альтернативне використання виробничих потужностей практично не можливі.

Посилення клієнтоорієнтовності, спроба розширити клієнтський ряд до кінцевих споживачів стає суттєвим викликом для традиційних форматів організації виробничих компаній. Формування персоналізованої ціннісної пропозиції потребує значних ресурсів і компетенцій, оскільки крім налагодження виробничих процесів, потрібно налаштовувати процеси управління клієнтським шляхом, організовувати нові канали продажів і сервісне обслуговування. Тому при виборі стратегічного позиціонування виробничі компанії мають ґрунтовно підходити до аналізу свого ланцюжка створення цінності для клієнтів, власних компетенцій і ресурсів для можливості зміни своєї бізнес-моделі, як моделі «виробничого цеху». Незважаючи на сформований запит з боку компаній на методичний інструментарій процесу аналізу та обґрунтування такого вибору, в інформаційному полі є лише опис окремих кейсів і досвіду компаній, що вирішували завдання такої трансформації. Проте значна кількість публікацій присвячених трансформації бізнес-моделей, на жаль, залишає відкритими питання передумов і принципів переходу бізнес-моделі виробничих підприємств на генерацію ціннісної пропозиції складних персоналізованих рішень. Розуміючи, що поліваріантність вибору стратегічних рішень у процесі трансформації їх бізнес-моделей суттєво залежить від галузевої специфіки та інших аспектів зовнішнього і внутрішнього контекстів розвитку компаній, спробуємо визначити передумови та драйвери, що спонукають виробничі підприємства змінювати свої бізнес-моделі та ідентифікувати ризики, що обмежують дану трансформацію.

Виробничі підприємства функціонують під впливом загальноекономічних та індустріальних трендів, що формують нові умови функціонування та встановлюють нові критерії, що впливають на конкурентоспроможність. Серед основних трендів, що впливають на формування сучасних виробничих підприємств виділяють:

- Перехід на модель D2C (Direct-To-Consumer) продажів [1], що дозволяє відійти від продажів через дистриб'юторів та посередників завдяки цифровізації процесів продажів, формуванню диджитальних каналів взаємодії та присутності онлайн майданчиків і маркетплейсах. Це дає можливість скоротити ланцюжок продажів і забезпечити продажі кінцевому клієнту. Такі зміни у виборі клієнтського сегменту вимагають перебудови системи продажів, комунікацій та управління брендом. Яскравим прикладом реалізації проєкту переходу на D2C продажі продемонструвала німецька компанія з виробництва сантехніки Villeroy Boch, яка сформуvala стратегічний вибір на користь нового цільового клієнта — архітекторів і дизайнерів. Для полегшення взаємодії з кінцевими споживачами архітекторам запропонували розроблений цифровий каталог моделей сантехнічних виробів, які легко інтегруються у спеціалізовані програмні продукти для розробки дизайн проєктів. Створення нової ціннісної пропозиції у процесі моделювання архітектурних і дизайнерських проєктів беззаперечно підвищило прихильність їх розробників до продукції Villeroy Boch, збільшило продажі та забезпечило лояльність.
- Посилення унікальності ціннісної пропозиції за рахунок сервісу, передусім інженерно конструкторської спрямованості, що суттєво змінює формат взаємодії з клієнтами та змушує кардинально змінювати бізнес-процеси розробки та виробництва продукції. Наявна фахова експертиза у розробці складних інженерно-конструкторських рішень в синергії з розумінням всіх аспектів можливості виробничих технологічних процесів дає для замовників значні вигоди та відкриває перспективи для довгострокових відносин. Такі стратегічні рішення перетворюють виробничу компанію з виробника продукції на експерта у вирішенні складних інженерних завдань. Новий формат ціннісної пропозиції надає клієнтам значну економію витрат на пошук та оплату такої експертизи, розробок, дозволяє суттєво знизити проєктні ризики для кінцевого користувача. Для виробничих компаній перехід до надання комплексних сервісних рішень потребує не лише зміну процесів, а й формування нових компетенцій.
- Появу цифрових можливостей значного зменшення витрат для створення персональної ціннісної пропозиції. Традиційні операційні системи, що були налаштовані на випуск типових продуктів та стандартизацію виробничих і сервісних процесів, отримували свою конкурентну перевагу відносно низькими витратами на забезпечення масового виробництва. Індивідуальні рішення потребували значних ресурсів, що позначалося на їх високій собівартості і ціні. Поява IoT технологій (Internet of Things) відкрила доступ до можливостей реінжинірингу бізнес-процесів, наслідком чого персоналізовані пропозиції для клієнтів стали доступними за рахунок суттєвого скорочення витрат на їх розробку і реалізацію. Ці накопичені бази даних забезпечують прискорення виконання персональних замовлень, формування бібліотеки знань компанії, що дозволяє за допомогою хмарних технологій та BigData аналізувати та моделювати поведінку споживачів [2].

З огляду на визначені тренди та розуміння сучасних умов функціонування, можна виділити характерні особливості діяльності виробничих підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Таблиця 1 – Характеристика бізнес-моделей виробничих компаній

Модель продажів	B2B	B2C		C2C		D2C
Тип організації виробництва	На замовлення	Масове виробництво стандартизованого продукту		Масове виробництво стандартного продукту з індивідуальним сервісом		Масова індивідуалізація
Ціннісна пропозиція	Працюючий продукт за конкурентними цінами	Постачальник рішень	Гарантована наявність	Повний цикл сервісної підтримки	Можливість виконання масштабних замовлень	Персональні складні рішення за ціною доступних продуктів
Моделі отримання доходу	Продаж продукції	Продаж повного набору комплементарної продукції		Сервісна підтримка	Надання в користування	Моніторинг, контроль і доставка унікальної цінності комплексного продукту

Джерело: Розроблено авторами на основі [1,3]

Поява і результати реакцій гравців ринку на описані тренди змін у бізнес-моделях виробничих підприємств дозволяють визначити, що їх ринкова поведінка суттєво відрізняється. На наш погляд, ключовими передумовами успішної трансформації є внутрішні драйвери розвитку, що пов'язані з: а) наявністю компетенцій та потужностей для створення персоналізованих продуктів і пропонування різноманіття ціннісних пропозицій; б) можливістю впровадження циклічного виробництва (виробництво продукту - надання сервісу на етапі купівлі - пост продажний сервіс); в) функціонуванням в партнерській екосистемі, що дозволяє поглиблювати ціннісну пропозицію для споживачів та надавати повний спектр послуг; г) інноваційною культурою та застосування гнучких технологій управління, налагоджених процесів адаптації до викликів за змін клієнтських запитів; г) значний рівень цифровізації процесів збору та аналізу інформації щодо запитів і споживчої поведінки клієнтів, моделювання їх майбутніх потреб та управління попитом.

Основними викликами для компаній при переході до бізнес-моделі постачальника комплексних персоналізованих рішень є необхідність формування експертизи, компетенцій для надання такого типу послуг, що передбачають значні інвестиції в R&D, рекрутинг персоналу з відповідними компетенціями, формування бібліотеки знань і рішень, що мають забезпечити створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнта. Тобто трансформація бізнес-моделі має передбачати зміни в підходах до вибору партнерів, реінжиніринг виробничих та сервісних бізнес-процесів, налаштування нових каналів комунікацій і продажів, розробку нової фінансової моделі, де суттєві доходи мають генеруватися від надання комплексних послуг.

Зрозуміло, що проведення трансформаційних змін спочатку передбачає значний підготовчий етап, зокрема діагностичний, на якому потрібно визначити обмеження і

потенційні ризики. Узагальнення результатів проведених трансформаційних змін на виробничих підприємствах дає можливість виділити такі з них:

- технологічні та економічні обмеження виробничих можливостей для виготовлення індивідуальних продуктів, персоналізованих рішень для задоволення потреб клієнтів, відсутність налаштованих сервісних і маркетингових процесів, які забезпечують ефективну взаємодію із кінцевими клієнтами і споживачами;
- відсутність досвіду, компетенцій та персоналу, який потрібний для розробки технічних та сервісних інновацій задля створення персональної ціннісної пропозиції;
- низький рівень диджиталізації, відсутність можливості оцифровування бізнес-процесів, застосування інструментів роботи з даними для скорочення витрат і зниження ризиків при розробці і реалізації інноваційних персональних рішень.

Для забезпечення стійких ринкових позицій та формування конкурентних переваг для всіх бізнес-організацій актуальним завданням є формування унікальних персоналізованих рішень для своїх клієнтів. Традиційно виробничі компанії не розглядали необхідність переходу до бізнес-моделей надання комплексних виробничих та сервісних рішень для кінцевих клієнтів, обмежуючи ланцюжок створення цінності виключно технологічними процесами розробки і виготовлення типових продуктів. Внаслідок нових можливостей диджиталізації, формування партнерства, змін правил гри в екосистемах з'явилися передумови успішної реалізації проєктів трансформації бізнес-моделей продавців персональних сервісно-виробничих рішень. Стратегічний ефект переходу до таких бізнес-моделей обумовлений глибокою диференціацією ціннісної пропозиції, що забезпечує значні конкурентні переваги та довгострокову стійкість.

Список використаних джерел

1. Deo V. All You Need to Know About the Manufacturer's Business Model. URL: <https://www.softwaresuggest.com/blog/manufacturers-business-model/#> (Дата звернення: 01.10.2022)
2. 3.Narjeet Soni. Digital Transformation Framework. URL: <https://www.theleanapps.com/digital-transformation-framework/> (Дата звернення: 01.10.2022)
3. 9.Jörg Weking. Archetypes for Industry 4.0 Business Model Innovations/Jörg Weking, Marek Kowalkiewicz, Markus Böhm, Helmut Krcmar — Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans, 2018 — 10 с.

V. A. Verba, DSc, Professor,
veronika.verba@gmail.com
Hyzhko Y.S., master
EPP «Project management and consulting»,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
hyzhko.y3@gmail.com

MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

Summary. The main trends which influence the functioning and development of manufacturing companies are summarized, the typology of possible business models is determined. The drivers of the transformation process of business models for manufacturing enterprises are identified. The main limitations and preconditions of the business model transformation are defined for a manufacturing company, which develops and ensures provision of complex personal service and production solutions.

Key words: business model, transformation, manufacturer, transformation of the manufacturer's business model.