

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ НАПРЯМІВ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ CREATING A BUSINESS MODEL OF PRODUCTION AND TRADE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT ITS STRATEGIC DEVELOPMENT WAYS

УДК 658

Бойчик І.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільський національний економічний університет

У статті розглянуті чинники впливу та засади формування бізнес-моделі меблевого виробничо-торгівельного підприємства, яке функціонує на конкурентному ринку. Визначено напрями удосконалення бізнес-моделі залежно від обраної стратегії розвитку окремих напрямів бізнесу підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, цінність, бізнес-процеси, меблевий ринок, конкуренція, оптова торгівля, бізнес-портфель, стратегія.

В статье рассмотрены факторы влияния и принципы формирования бизнес-модели мебельного производственно-торгового предприятия, функционирующего на конкурентном рынке. Определены направления совершенствования бизнес-модели в зави-

симости от выбранной стратегии развития отдельных направлений бизнеса предприятия.

Ключевые слова: бизнес-модель, ценность, бизнес-процессы, мебельный рынок, конкуренция, оптовая торговля, бизнес-портфель, стратегия.

The article discusses the factors affecting the formation and principles of the business model of furniture production and trading company, which operates in a competitive market. The directions of improvement of business models based on the chosen strategy of individual business areas of the company.

Keywords: business model, value, business processes, furniture market, competition, wholesale, business portfolio, strategy.

Постановка проблеми. Для досягнення ринкового успіху, збільшення частки на ринку певних товарів підприємства дуже часто концентрують свої зусилля на питаннях удосконалення самої продукції, післяпродажного обслуговування тощо. Покращення самої продукції є доволі витратним процесом, який часто не дає підприємству очікуваної вигоди. Тому на часі є перегляд механізмів ведення бізнесу, тобто удосконалення бізнес-моделі підприємства. Це особливо актуально для виробничо-торгівельних підприємств, які мають складний за структурою портфель бізнесів і займають значну частку в структурі товарообороту.

Будь-яке виробничо-торгівельне підприємство повинно сформувати свою унікальну бізнес-модель, яка б забезпечила йому досягнення конкурентних позицій на ринку і була сфокусована на створенні відповідної цінності для споживача. При цьому слід врахувати оптимальне співвідношення між виробничою і торгівельною функціональними складовими бізнес-моделі підприємства, їх прив'язку до стратегії його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування ефективних бізнес-моделей підприємств були предметом досліджень та знайшли відображення у працях ряду зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: р. Аміта, К. Зотта, Дж. Мегрела, Дж. Рікарда, А. Соолятте, В. Котельникова, Л. Лігоненко, З. Мокринської, Н. Ревуцької, В. Чеглатонева та інших розкриті

поняття сутності бізнес-моделей, особливостей та умов їх функціонування, ролі у розвитку підприємства, а також характеристика основних елементів бізнес-моделей [1; 3; 5; 8; 9].

Разом з тим, сьогодні залишаються невирішеними ряд теоретико-методологічних і практичних питань формування бізнес-моделі підприємства, зокрема: відсутній єдиний підхід до аналізу бізнес-моделей, слабо досліджені особливості формування бізнес-моделей підприємств різних галузей, наприклад, виробничо-торгівельних підприємств у царині виробництва меблів. Тому можна стверджувати, що актуальність обраної теми дослідження та її практичне значення є очевидними.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження чинників впливу на формування бізнес-моделі меблевого виробничо-торгівельного підприємства, а також окреслення векторів її удосконалення з урахуванням стратегічних напрямів розвитку підприємства і специфіки регіонального ринку меблів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція бізнес-моделі є сучасним управлінським інструментом у механізмі реалізації підприємствами своїх стратегічних цілей. Останні підприємство окреслює, виходячи зі своїх внутрішніх можливостей та цілої низки зовнішніх чинників.

Насамперед варто зупинитись на сутності терміну «бізнес-модель». Попри різнобічність тлумачення цього терміну широким колом дослідни-

ків, у спеціальній науковій літературі можна чітко прослідкувати два підходи до розкриття сутності бізнес-моделі підприємства. Перший з них ґрунтується на цінності для споживачів (клієнтів) і зорієнтований на зовнішнє ринкове середовище; другий – на бізнес-процесах, які відбуваються всередині самого підприємства.

Однак, можна відзначити, що у будь-якому випадку бізнес-модель пов'язує в єдине ціле зусилля підприємства щодо збільшення цінності та способи нарощування цієї цінності, тобто бізнес-процеси. Тому можемо констатувати, що бізнес-модель є схематичним відображенням послідовної економічної діяльності, спрямованої на продукування цінних для споживача благ та забезпечення підприємству конкурентних переваг та певної економічної вигоди (прибутків).

Для більшості вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств прийнятною є бізнес-модель, орієнтована на споживачів, а ключовими бізнес-процесами – ефективна комунікація зі споживачами, замовниками, клієнтами. Щоб уявити специфіку формування бізнес-моделі виробничо-торгівельного меблевого підприємства, насамперед коротко зупинимося на характеристиках вітчизняного меблевого ринку, його особливостях, а також регіонального ринку меблів.

Протягом останніх двох-трьох років на меблевому ринку України спостерігається стійка тенденція спаду попиту і падіння продажів. Причинами такої ситуації є банальне стрімке падіння курсу гривні, що призвело не лише до подорожчання імпортних меблів, а й виробів місцевих виробників, які значну частину матеріалів закупають за кордоном за валютні кошти. Це спричиняє ріст цін і на вітчизняні меблі порівняно з імпортними. Також негативно впливає на рівень попиту високий відсоток оподаткування, який, знову ж таки, призводить до росту цін на меблі. Досить негативно позначилися на рівні попиту військові дії у Південно-Східній Україні, окупація Криму. Меблева індустрія втратила майже 5 млн потенційних споживачів, адже туристичний Крим був одним з найпривабливіших меблевих ринків.

Варто детальніше розглянути ситуацію на меблевому ринку Тернопільщини. Динаміка виробництва

основних видів промислової продукції в Тернопільській області за останні роки наведена в табл. 1.

В області протягом 2011–2015 років спостерігаємо хвилеподібні коливання темпів приросту виробництва меблів, наприклад, у 2014 році знизилася темпи поза усіма групами меблів на 15–60%, а на кінець 2015 року вони зросли в 1,2–1,3 раза. Такі коливання є наслідком суттєвого зниження попиту через відомі події початку 2014 року, і відповідно скорочення обсягів виробництва [10].

В абсолютних вимірниках станом на кінець 2015 року лише виробництво м'яких меблів (меблів для сидіння) та меблів для офісів і підприємств торгівлі досягло рівня 2011 року, а за двома іншими групами – скоротилося практично вдвічі.

На місцевому меблевому ринку функціонує кілька десятків виробників меблів різних номенклатурних груп, зокрема, виробників меблів для офісів і підприємств торгівлі – 13, меблів для сидіння – 10, кухонних меблів – 4, інших меблів – 3. Найбільш відомими виробниками є ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» (корпусні меблі різного призначення з натуральної деревини), ПП «Фабрика меблів «Нова» (корпусні меблі різного призначення з ДВП, ДСП), ПП «Шик Галичина» (м'які меблі, переважно на дерев'яній основі), ПП «Амбер» (кухонні меблі), ТОВ «Платан» (кухонні меблі), МПП «Еліон» (меблі з ДСП, ДВП, ексклюзивні меблі з натуральної деревини). Меблеве виробництво є практично в усіх районах області, найбільше виробників у м. Тернополі.

За такої жорсткої конкуренції кожен виробник повинен шукати шляхи стабілізації виробництва та віднайти таку «родзинку», яка б забезпечила йому вихід з кризової ситуації у найближчі роки або забезпечила мінімальне зростання.

Сьогодні на меблевому ринку маємо ситуацію, коли пропозиція значно переважає рівень попиту, тобто класичну кризу перевиробництва, яка супроводжується фінансовою кризою, тобто нестачею фінансових ресурсів у меблевих підприємств. У таких умовах правильним було б формувати бізнес-модель, спрямовану на модернізацію виробництва, оптимізацію бізнес-процесів, розумне підвищення цін на продукцію [2].

Таблиця 1

Динаміка виробництва меблевої продукції в Тернопільській області за 2011–2015 роки

Види меблевої продукції	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
Меблі для сидіння переважно з дерев'яним каркасом, тис. шт. / % до попереднього року	1,8 / –	2,3 / 128	1,8 / 78	1,5 / 83	1,8 / 120
Меблі для офісів і підприємств торгівлі, тис. шт. / % до попереднього року	5,0 / –	5,2 / 104	6,9 / 133	4,8 / 70	6,5 / 135
Меблі кухонні, тис. шт. / % до попереднього року	94,8 / –	77,3 / 82	83,7 / 108	36,9 / 44	49,7 / 135
Меблі для спальень, їдалень і віталень, дерев'яні, тис. шт. / % до попереднього року	105,8 / –	76,7 / 73	75,0 / 98	37,7 / 50	48,4 / 128

Джерело: Складено автором за даними [10]

За оцінками експертів меблевого ринку 2017 рік буде для виробників справжнім випробуванням на міцність, особливо це стосується великих компаній. Малі виробники прагнутимуть відвоювати у меблевих гігантів частину ринку, але, що важливо, не шляхом демпінгових цін на меблі та розширення ринку за рахунок масових товарів, а шляхом пропозиції унікальних та якісних меблів.

Саме з урахуванням таких тенденцій повинно формувати свою стратегію та будувати бізнес-модель одне із згаданих МПП «Еліон».

Для характеристики загальної бізнес-моделі підприємства «Еліон» насамперед необхідно проаналізувати її організаційно-функціональну або стратегічну модель. В її основі – місія та цілі підприємства. Місію фірми можна сформулювати коротко: «Ми – Ваш оптимальний вибір у створенні комфорту». Цією місією підприємство декларує, що воно здатне задовольнити вимоги і смаки споживачів за доступною ціною і при цьому забезпечити високу якість, довговічність і зручність меблів.

Оптимальність вибору споживачів на користь меблевої продукції МПП «Еліон» обумовлюється її невисокою ціною в порівнянні з конкурентами, тобто потенційну можливість підприємства витримувати тиск конкурентів на ринку, враховувати та протистояти усім негативним чинникам зовнішнього середовища (ріст тарифів на енергоносії, подорожчання сировини тощо).

При цьому місія є відображенням основних засад поведінки підприємства на ринку: робити все для того, щоб завоювати прихильність споживачів, не втратити довіри жодного покупця і замовника, вчасно, у повному обсязі та якісно виконати будь-яке замовлення.

Реалізація цієї місії можлива шляхом досягнення певних цілей. Для себе підприємство визначило такі з них: збільшувати обсяги виробництва меблів на основі використання сучасних технологій та обладнання; забезпечувати ефективну фінансово-господарську діяльність та максимізувати прибутки; здійснювати усі види закупівельної, виробничої та збутової, торгівельної діяльності з метою задоволення потреб ринку та забезпечення процвітання власного підприємства.

Досягнення зазначених цілей можливе шляхом розробки відповідних стратегій. На сьогоднішній день підприємство не розробило для себе чіткої стратегії поведінки на ринку. Оскільки підприємство має значний «стаж» функціонування на ринку, досягло стадії зрілості, але має потенціал для розвитку окремих напрямів діяльності – портфель бізнесів, тому ми вважаємо, що для нього доцільно використовувати диференційовано стратегію зростання, стратегію стабілізації або стратегію скорочення як одні із базових стратегій підприємства.

Стратегія зростання обирається базовою стратегією в тому випадку, коли підприємство або його стратегічна одиниця бізнесу прагнуть використати можливості зовнішнього середовища та власні сильні сторони для нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки та їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Для МПП «Еліон» така стратегія може бути використана для таких бізнес-напрямів, як виготовлення столярних виробів і оптова торгівля будівельними матеріалами. Перший напрям підприємство освоїло відносно недавно, тому в нього є можливість розширити виробництво за рахунок придбання виробничих приміщень і обладнання дрібних індивідуальних виробників, які, не витримавши конкуренції, залишають меблевий ринок в регіоні. Активізація другого напрямку бізнесу є обґрунтованою з огляду на швидкі темпи індивідуально, котеджного та багатоповерхового будівництва в регіоні та постійно високим попитом на будівельні матеріали.

Стратегія стабілізації спрямована на досягнення вирівнювання обсягів продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто переходом на наступний етап – зростання. Стратегія стабілізації застосовується підприємствами за умови стабільних обсягів продаж і отримуваних прибутків і має на меті підтримку існуючого стану якомога довше.

Така стратегія властива для підприємств, які знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості життєвого циклу товару.

Для МПП «Еліон» стратегія стабілізації може бути використана для такого бізнес-напрямку, як виробництво меблів. Пояснення цьому – у найбільшій питомій вазі меблевого виробництва в бізнес-портфелі фірми, значною кількістю конкурентів, але разом з тим стабільними обсягами продажів і стабільними прибутками.

У цій же площині лежить проблема фокусування на виготовленні ексклюзивних меблів з натуральної деревини з елементами ручної роботи (різьба, інкрустація). Такі меблі мають високу вартість, але попит на них, хоч і невисокий, проте стабільний. Тому підприємству варто розвивати в подальшому такий напрям виробництва і поступово розширювати свою присутність у ринковому сегменті дорогих меблів.

Стратегія скорочення приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та загрозі банкрутства. Досліджуване нами підприємство може використовувати стратегію скорочення стосовно такого напрямку діяльності, як деревообробка та виготовлення євробрусу. Через високу вартість обладнання по виготовленню євро-

брусу, обмеженим ринком його збуту в нашому регіоні, великою кількістю підприємств, які займаються деревообробкою (розпилювання кругляка, виготовлення дощок, паркету тощо) виробництво є низькорентабельним, а частіше, нерентабельним.

Зважаючи на стан меблевої галузі в регіоні, перспектив розвитку меблевого ринку, стратегічних перспектив та чинників, які впливають на розвиток різних бізнес-напрямків МПП «Еліон», його бізнес-модель може мати вигляд, схематично представлений на рис. 1.

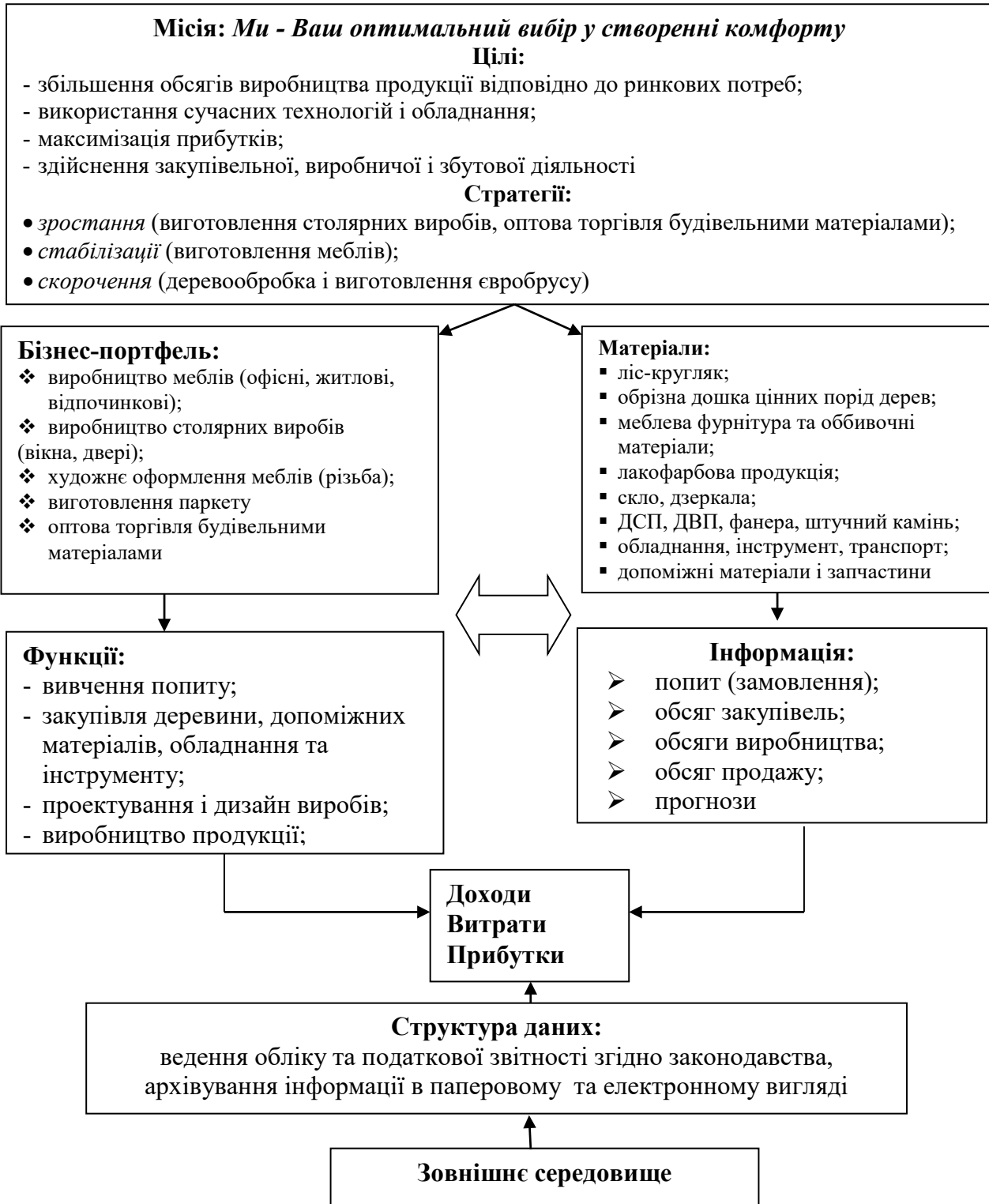


Рис. 1. Бізнес-модель МПП «Еліон»

Джерело: Складено автором самостійно за результатами досліджень

Дана модель насамперед визначається місією підприємства та цілями і стратегіями, які воно для себе визначає та обирає. Стратегії формуються для кожного виду діяльності окремо, виходячи із ринкової ситуації. Особливістю цієї моделі є те, що бізнес-портфель підприємства передбачає скорочення таких напрямів діяльності, як деревообробка (розпилювання кругляка, виготовлення обрізної та необрізної дошки) та виробництво євробрусу.

Функції формуються, виходячи із необхідних бізнес-операцій для нормального функціонування підприємства та забезпечення ефективності його роботи; усі функції поділяються на управлінські та виконавчі.

Види та обсяги матеріального забезпечення визначаються обсягами замовлень на продукцію, перспективами розвитку виробництва, необхідністю забезпечення конкурентних переваг підприємства (наприклад, закупівля штучного каменю як елемента оздоблення меблів з натуральної деревини, що не використовується місцевими виробниками меблевої продукції).

Підсистема «Інформація» формується із необхідних для успішного функціонування підприємства даних про ринковий попит (обсяги замовлень), прогнози його зміни, реальні обсяги виробництва продукції, величину її продажу.

Результатом діяльності підприємства є одержаний ним прибуток, який разом з доходами і витратами формує його кількісну модель.

Модель структури даних об'єднує усі форми звітності, які здійснює підприємство, зафіксовану на паперових та електронних носіях інформацію про всі виробничі та фінансові операції.

На формування бізнес-моделі підприємства має вплив зовнішнє середовище, яке, фактично, визначає її структуру, портфель бізнесів, обсяги використовуваних матеріальних та фінансових ресурсів.

Висновки з проведеного дослідження. Бізнес-модель виробничо-торгівельного меблевого підприємства повинна формуватися з урахуванням тенденцій розвитку меблевого ринку в Україні, а саме: падіння споживчого попиту, жорсткої конкуренції, скорочення виробництва «масових» меблів, пропонування ексклюзивних та унікальних продуктів.

Також варто враховувати особливості регіонального ринку меблів та високий рівень концентрації меблевого виробництва і конкурентної боротьби.

Відповідно до цього повинні розроблятися стратегії за окремими елементами бізнес-портфеля підприємства та формуватися його бізнес-модель. У нашому випадку стратегія зростання прийнятна для виготовлення столярних виробів і оптової торгівлі будівельними матеріалами, стратегія стабілізації – для виробництва меблів, а стратегія скорочення – для деревообробки і виготовлення євробрусу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Amit R., Zott C. Exploring the fit between business strategy and business model: implications for firm performance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=16738.
2. Костенко С. Яким буде меблевий ринок України у 2017 році. Між війною і синергією / С. Костенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2016/12/22/615047/>
3. Котельников В. Модель бизнеса и ее шесть компонентов / В. Котельников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
4. Попадинець Н.М. Меблеве виробництво: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку / Н.М. Попадинець // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. – 2011. – Вип. 8. – С. 257–266. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2011_8_29.
5. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01/ Н.В. Ревуцька; Київ. нац. екон. ун-т. – К. – 2005. – 20 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://disser.com.ua/content/240885.html>
6. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі / А. Розман // Вісник КНТЕУ. Серія: Підприємництво. – 2014. № 3. – С. 15–34.
7. Сачинська Л.В. Особливості формування бізнес – моделі підприємства / Л.В. Сачинська // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2015. – Вип. 12(2). – С. 171–179. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12(2)_24).
8. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302>
9. Чеглатонев В.І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В.І. Чеглатонев; Одес. нац. акад. зв'яз. ім. О.С. Попова. – О., 2010. – 20 с.
10. <http://www.te.ukrstat.gov.ua>
11. <http://www.ukrstat.gov.ua>