

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОГО ПІДХОДУ

Іжевський П.Г. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу. Статтю присвячено особливостям побудови бізнес-моделей взаємодії підприємств АПК у бізнес-мережах. На основі сучасних підходів обґрунтовано загальну схему побудови моделі бізнес-мережі. Запропоновано концептуальну схему функціонування мережевої взаємодії підприємств АПК на базі ланцюжка створення вартості. Як інструменти побудови використано карти ланцюжка доданої вартості, бізнес-модель «полотно» (Canvas), прототип циклу. Описано прикладні моменти реалізації окремих інструментів бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель, мережевий підхід, ланцюжок доданої вартості, бізнес-мережа, бізнес-модель «полотно».

Ижевский П.Г. Бизнес-модель интеграции предприятий АПК на основе сетевого подхода. Статья посвящена особенностям построения бизнес-моделей взаимодействия предприятий АПК в бизнес-сетях. На основе современных подходов обоснована общая схема построения модели бизнес-сети. Предложена концептуальная схема функционирования сетевого взаимодействия предприятий АПК на основании цепочки создания стоимости. В качестве инструментов построения использованы карты цепочки добавленной стоимости, бизнес-модель «полотно» (Canvas), прототип цикла. Описаны прикладные моменты реализации отдельных инструментов бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель, сетевой подход, цепочка добавленной стоимости, бизнес-сеть, бизнес-модель «полотно».

Izhevsky P.G. Business model of integration of agricultural enterprises on the basis of a network approach. The article is devoted to the peculiarities of building business models for the interaction of agro-industrial enterprises in business networks. Based on modern approaches, the general scheme for building a business network model is justified. The conceptual scheme of functioning of network interaction of enterprises of agroindustrial complex on the basis of a chain of creation of cost is offered. As construction tools, the value chain maps, the business model “canvas” (Canvas), the prototype of the cycle are used. Applied aspects of implementation of individual business model tools are described.

Key words: business model, network approach, value chain, business network, business model “canvas”.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи левову частку експортної виручки, зайнятість населення, підтримку соціальної сфери, продовольчу безпеку тощо. При цьому основою АПК є його бізнес-одиниці – підприємства різних організаційно-правових форм та галузей, розвиток яких у сучасних умовах залежить від можливостей створення доданої вартості та просування продукту до споживача. Ефективність ланцюжка доданої вартості буде залежати від мінімізації втрат кожного його учасника на конкурентних ринкових засадах, чого можна досягти за допомогою інтеграційних процесів, зокрема за допомогою входження підприємств до бізнес-мереж. Основною проблемою, що постає при цьому, є порядок вибудовування взаємодії між агентами мережі, що, на нашу думку, можна вирішити за допомогою сучасного інструменту управлінської науки – бізнес-моделювання. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК слугуватиме

базисом прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних моделей, які найповніше використовуватимуть унікальні конкурентні переваги бізнес-мережі як підприємницького утворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У заданому напрямі досліджень існує низка праць зарубіжних учених, присвячених бізнес-моделюванню в бізнес-мережах. Найбільш цінних результатів у бізнес-моделюванні за останній період досягли А. Остервальд, Й. Пігнер та Т. Туцці, ставши основоположниками сучасної концепції бізнес-моделювання [1] та Л. Камарінха-Матос, запропонувавши способи вирівнювання за взаємодії партнерів [2]. Ролі бізнес-моделювання у створенні, реалізації та інструментах бізнес-мереж присвячено праці М. Хейкіля та Ю. Хейкіля [3; 4], окреслення взаємозв'язку партнерських підприємницьких мереж з інноваційними бізнес-моделями – Дж. Арани та Е. Кастелано [5], засад створення бізнес-моделей співпраці підприємців – А. Каріди, М. Колурціо та М. Меллі [6] тощо.

Проте невизначеним залишається практичне застосування бізнес-моделей у побудові мереж. Зокрема, особливий інтерес викликає бізнес-моделювання бізнес-мереж підприємств АПК, що пояснюється специфікою складу учасників, порядком створення та складністю розмежування кордонів внутрішнього та зовнішнього середовища таких утворень.

Постановка завдання. Мета статті – сформувати бізнес-модель взаємодії підприємств АПК у бізнес-мережі. Для досягнення мети дослідження було вирішено такі основні завдання: узагальнено підходи та сформовано концептуальну схему функціонування мережевої взаємодії підприємств АПК на основі ланцюжка створення вартості, запропоновано інструменти та деталізовано етапи моделювання бізнес-мереж.

Виклад основних результатів. Виникнення терміну «бізнес-модель» пов'язують зі сферою моделювання даних [1], а його поширення в управлінській сфері набуває на початку 2000-х років. В економічній літературі більшість зарубіжних авторів визначає бізнес-модель як пояснення до того, як створюється цінність та як при цьому взаємодіють ключові партнери, котрі приймають участь у даному процесі, а саме:

- інструмент репрезентації створеної компанією вартості або цінності (С. Шафер, Х. Сміт, Дж. Ліндер) [7];

- опис системи взаємодії з бізнес-партнерами (Р. Аміт, К. Зотт) [8];

- пояснення ресурсу, що отриманий шляхом перетворення технологічних розробок в економічну площину (Х. Чесброу, Р. Розенблум) [9];

- концептуальний інструмент, який містить набір взаємопов'язаних елементів та дає змогу пояснити, як підприємницька структура створює додану вартість на основі їх взаємодії (А. Остервальд, Й. Пігнер) [10].

Зауважимо, що наведені трактування бізнес-моделі є взаємодоповнюючими, оскільки розглядають її значимість та суть під різними кутами зору. Найважливішим при цьому залишається призначення бізнес-моделювання, спрямованого на взаємодію між партнерами в напрямі створення бізнес-мережі як цінності, на чому наголошують А. Остервальд та Й. Пігнер.

Вибір бізнес-моделі як методу пізнання інтеграційних процесів підприємств АПК у бізнес-мережах пояснюється такими причинами:

- бізнес-мережі підприємств виступають організаційними інноваціями, а таксономія методів наукового дослідження, за П. Ярвіненом, виділяє моделювання (створення та оцінку нових моделей) як ту їх частину, що акцентується безпосередньо на інновації [11];

- бізнес-моделі зосереджені на поясненні мережевої взаємодії підприємств [10], а також можуть слугувати предметом конкуренції між гравцями (взаємодія акторів у мережі відбувається на конкурентних ринкових засадах) [12];

- бізнес-мережі в АПК будуються на основі не тільки формальних, а й здебільшого неформально

взаємодіючих груп підприємств, що породжує необхідність обміну та інтеграції знань. Бізнес-моделювання спрямоване на підвищення групової взаємодії підприємств, розвиток творчого потенціалу співробітників кожного актора мережі на основі подолання соціальних та когнітивних проблем [13].

Побудова моделі бізнес-мережі між акторами, за результатами досліджень М. Хейкіля та Ю. Хейкіля [3], розпочинається під час взаємного навчання та переговорного процесу. Передусім визначаються очікування кінцевого покупця, можливість виконання яких ґрунтується на одночасному забезпеченні проведення систематичного аналізу міжфірмових зв'язків майбутньої бізнес-моделі та впровадження й управління змінами в діяльності організацій. У подальшому на базі очікувань покупців паралельно та одночасно будується онтологія мережі й проводиться відбір учасників, що в кінцевому підсумку призводить до практичної реалізації моделі. Загальна схема даного процесу представлена на рис. 1.

Взявши за основу загальну схему побудови моделі бізнес-мережі та факт її побудови на основі ланцюжка створення цінності (доданої вартості), відобразимо концептуально бізнес-модель мережевої взаємодії підприємств в агропромисловому комплексі (рис. 2).

Отже, першочерговим у побудові моделі взаємодії в мережі АПК постає необхідність максимізації загальної вартості вбудованого ланцюжка з одночасною підтримкою довгострокових відносин між учасниками. Вважаємо, що при цьому необхідно виділити такі ключові моменти:

- партнерську мережу;

- акторів ланцюжка, котрі впливають на створення вартості;

- торговельну модель;

- оновлення стратегії;

- фірми, що займають провідні позиції на ринку.

Опис взаємодії між ключовими факторами бізнес-моделі розпочнемо з побудови ядра мережі в АПК, на яке будуть впливати актори (учасники мережі). Фактично його суть буде визначатися довжиною ланцюжка створення вартості з чітко заданим напрямом (віссю) – від сільськогосподарських виробників до збутових організацій, що пов'язані напряму з ринком. Відстань між ними має формуватися під впливом процесів агрегування та переробки, тобто розширення бази споживачів шляхом більш глибокої переробки продукції, на яку буде впливати торговельна модель взаємовідносин у межах ланцюжка створення вартості. Ядро мережі інтегрується в зовнішнє середовище на основі ринкової взаємодії учасників за допомогою партнерських зв'язків. Поєднання учасників у мережі відбувається на основі коригування їх стратегій. Своєю чергою, адаптація стратегії акторів мережі має давати відповіді на такі першочергові запитання:

- визначення місії та пропозиції вартості актора для мережі. При цьому потрібно осмислити необхід-



Рис. 1. Загальна схема побудови моделі бізнес-мережі [3]

ність знаходження фірми в мережі та наявність у неї можливостей для пропозиції створення доданої вартості в заданому форматі;

- стратегія та цілі. Потрібно визначити можливі напрями розвитку фірми в мережі, спрогнозувати точки росту та співставити їх зі своїми очікуваннями на перспективу;

- окреслити своє становище та визначити, що потрібно зробити для того, щоб стати повноправним учасником мережі (залучити ресурси, провести організаційні та технологічні зміни, стандарти, обсяги виробництва тощо) для отримання замовлень на конкурентних засадах; оцінити спроможність підприємства за ресурсними, технологічними та організаційними параметрами працювати в мережі;

- критерії оцінювання. Обирається система оцінювання та орієнтири, котрі будуть визначати ефективність роботи, успіхи та становище підприємства в мережі, а також демонструвати їх іншим учасникам;

- корекція. Інструменти та механізми, які може використовувати підприємство – учасник мережі для координування, внесення змін до своєї діяльності залежно від умов та можливостей інших акторів мережі та впливів зовнішнього середовища для забезпечення виконання своїх функцій та збереження свого статусу в мережі.

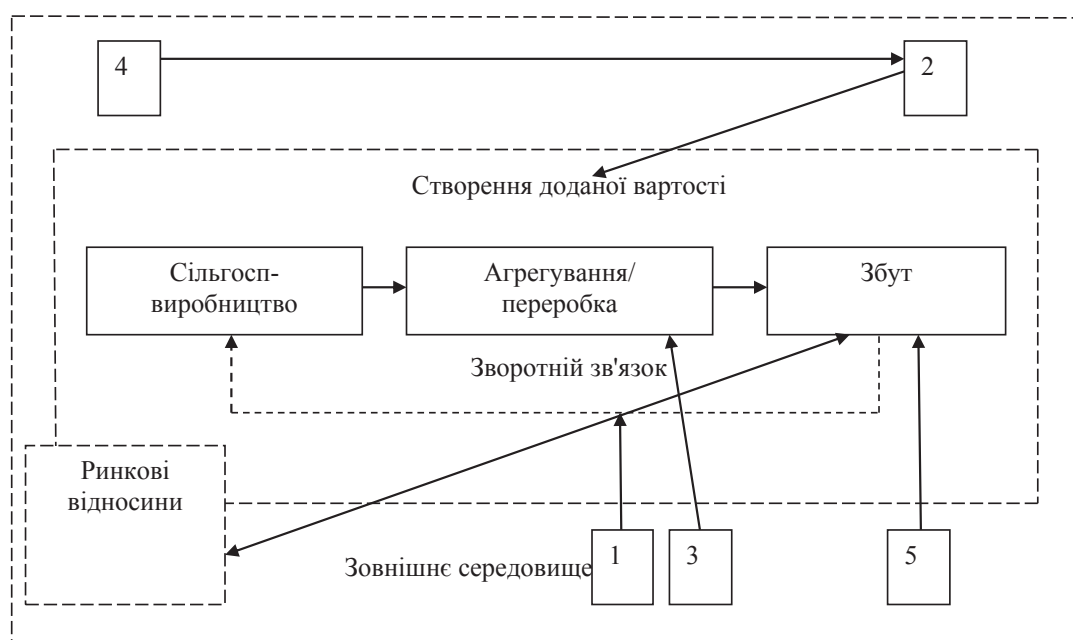
Для забезпечення взаємодії між згаданими вище елементами бізнес-моделі мережевої взаємодії підприємств в АПК пропонуємо використати такі інструменти, як:

- створення карти ланцюжка доданої вартості;
- бізнес-модель «полотно»;
- прототип циклу (модель технологічного циклу від виробника до покупця);
- нові принципи бізнес-моделі.

Карта ланцюжка доданої вартості використовується та рекомендується на практиці міжнародними та урядовими організаціями, зокрема зосередженими на підтримці агропромислового сектору, серед них:

- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nation) [14];
- ACP-EU (The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation) [15];
- Європейська Комісія [16];
- підрозділи Міністерства сільського господарства Австралії [17] та ін.

Карта ланцюжка доданої вартості дає можливість у повному обсязі зрозуміти процеси та шляхи виробництва й реалізації, проілюструвавши в простій формі ланцюжок доданої вартості в промисловому секторі або продукті. Відповідно, такі наочні відображення використовуються для аналізу та дослідження лан-



де: 1 – бізнес-мережа, 2 – актори (учасники мережі); 3 – модель торгівлі; 4 – адаптація стратегії учасників; 5 – фірми, що займають провідні позиції на ринку

Рис. 2. Концептуальна схема функціонування мережевої взаємодії підприємств АПК на основі ланцюжка створення вартості (сформовано автором)

цюжка доданої вартості з метою деталізації процесу та виявлення можливостей у тенденціях уточнення процесів та напрямів їх поліпшення. Цінність таких схем визначається не з позиції конкретних учасників, а в узагальненні всіх акторів в єдине ціле на основі їх участі в спільному розробленні карти та відпрацюванні спільної думки, уявленні процесу.

Доцільність застосування карти ланцюжка доданої вартості в процесі побудови бізнес-моделі відносин у мережі підприємств АПК актуалізується, оскільки вона:

- ідентифікує можливості для росту та розширення;
- визнається основою для детального аналізу ланцюжка доданої вартості;
- слугує каталізатором підтримки участі акторів у взаємних процесах виявлення проблем та модернізації ланцюжка вартості, його окремих елементів; сприяє спільному вирішенню проблем на основі підтримки більшістю та посилення взаємної довіри до кожного учасника;
- сприяє полегшенню крос-секторального аналізу, що є важливим за необхідності використання ітеративного методу співставлення галузей, а отже, надає можливості уточнення та додавання деталей до карти доданої вартості з плином часу. Такий підхід сприяє отриманню даних для розроблення виваженої політики щодо правил торгівлі та розрахунків між учасниками ланцюжка на основі розуміння його загальної структури;

– впливає на зародження та посилення довіри між акторами, що сприяє взаємному обміну більш повною та якісною інформацією та позитивно впливає на зростання, засноване на різного роду інноваціях [17, с. 5].

Серед інших важливих інструментів, які можемо використати під час побудови бізнес-моделі взаємодії підприємств АПК у мережі, – модель Canvas, що дослівно перекладається як «полотно». Підвалини цієї моделі були закладені А. Остервальдером та І. Піньє [18], якими було розроблено шаблон, що дає змогу використовувати його як технологічну основу для розроблення будь-якої власної операційної моделі незалежно від сфери діяльності. Цінність такого шаблону полягає у спрямуванні за його допомогою підприємства – учасника бізнес-процесів на всебічний аналіз усіх без винятку ключових складників, які потрібні для забезпечення формування та реалізації унікальних переваг бізнесу, в тому числі організаційних. Беззаперечно, наявність графічного представлення елементів моделі Canvas збільшує ефективність її сприйняття, що пояснює успіх та зростання популярності використання цього інструменту моделювання на практиці.

Важливість бізнес-моделювання за допомогою концепції Canvas у сфері АПК зумовлюється її орієнтацією на процеси виявлення та усунення втрат у просторових межах бізнес-структури, пошуку нових точок росту, що опосередковують подальший стійкий та перспективний розвиток бізнесу з чіткою

орієнтацією на клієнта. При цьому підприємствам рекомендується конкретизувати перелік ресурсів за ступенем їх важливості для створення цінності, а з іншого боку – проранжувати отримання ресурсів за критерієм надійності постачальників [19].

Отже, найголовнішим фактором застосування концепції Canvas у бізнес-мережах АПК є її орієнтованість на дослідження та виявлення проблемних місць саме в ланцюжку цінності. Таким чином, спрогнозувавши пул ключових партнерів за попередньою картою ланцюжка вартості за допомогою згаданої моделі, можна детально визначити частки доданої вартості кожного з них та їх надійність, що дає змогу постійно переглядати та оптимізувати канали розподілу цінності.

Взаємодія підприємств у бізнес-мережах АПК побудована так, що отримувані від підприємств-постачальників ресурси відіграють значну роль у формуванні цінності. У цьому контексті в мережі необхідно визначити поряд із найважливішими ресурсами рівень їх граничної вартості, який у подальшому визначатиме спроможність об'єднання генерувати прибуток. Також важливо провести оцінку щодо необхідності та здатності до заміщення дороговартісних ресурсів на дешевші аналоги, вплив таких змін на здатність мережі до створення цінності. Модель Canvas дає можливість структурувати потоки витрат (формує цінність процесів для продавців у мережі) та доходів (генерує цінність процесів для споживачів у мережі), а отже, слугувати інструментом побудови бізнес-моделі в бізнес-мережі.

Таким чином, уважаємо обґрунтування моделі Canvas як інструменту бізнес-моделювання взаємодії підприємств АПК у бізнес-мережі на основі розвитку доцільним, хоча вартим більш ретельних досліджень для успішного застосування на практиці.

Також серед інструментів побудови бізнес-моделі було заявлено прототип циклу (модель технологічного циклу «від виробника до покупця»). Зазначимо, що така модель буде індивідуалізована та залежна від карти ланцюжка цінності та складників моделі

Canvas. Тобто прототип циклу – це практичний та деталізований крок із поєднання вище описаних інструментів бізнес-моделювання.

Щодо принципів як інструменту бізнес-моделі взаємодії підприємств АПК, то вони повинні носити інклюзивний характер та слугувати доповненням до інших інструментів. Інклюзивність полягає у створенні в бізнес-моделі умов щодо інтеграції учасників із різними характеристиками (розміром, ресурсами, розташуванням, кадровим потенціалом і т. п.) та визнається важливою для створення цінності в мережі, проте їх інтегрованість та зацікавленість в участі вимагає певної підтримки з боку інших учасників.

Висновки. Дослідження вказує, що площина побудови бізнес-моделі інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу визначається загальними вимогами та схемами бізнес-моделювання. При цьому обов'язковим є врахування специфіки сфери АПК у плані створення цінності на основі значної варіативності технологічного процесу, залучення підприємств із різних галузей та з різними економічними характеристиками. Найбільш придатними інструментами для застосування в таких бізнес-моделях будуть карти ланцюжка доданої вартості, модель Canvas, прототип циклу та принципи інклюзивності моделі. Комплексне застосування таких інструментів дасть можливість побудувати ефективну бізнес-модель бізнес-мережі АПК, а отже, підвищити конкурентоспроможність кожного її актора на основі формування загальної цінності мережі. Такий формат бізнес-моделі дає змогу враховувати специфіку застосування та комбінації внутрішніх і зовнішніх ресурсів (компетенцій, технологій, інновацій, цінностей) та концентрувати зусилля акторів мережі на задоволенні запитів клієнтів та розширенні ринкових сегментів за допомогою механізмів отримання вигоди та управління вартістю.

Серед напрямів подальших досліджень – визначення механізмів практичної реалізації бізнес-моделей інтеграції українських підприємств АПК на основі діючих бізнес-мереж.

Список літератури:

1. Osterwalder A. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci // *Communications of the association for Information Systems* – 2005. – Vol. 16. – № 1. – P. 1–40.
2. Camarinha-Matos L.M. Collaborative networked organizations: status and trends in manufacturing / L.M. Camarinha-Matos // *Annual Reviews in Control* – 2009. – Vol. 33. – № 2. – P. 199–208.
3. M. Heikkilä Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services / Heikkilä M., Heikkilä J. // *Lecture Notes in Business Information Processing* – 2013 – August [Electronic resource]. – Available at : <https://www.researchgate.net/publication/289242782>.
4. Heikkilä M. Triple Role of Business Model Co-Creation in Business Networks [Electronic resource]. – Available at : <https://www.researchgate.net/publication/298798890>.
5. J. Arana The Role of Collaborative Networks in Business Model Innovation / Arana J., Castellano E. [Electronic resource]. – Available at : https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-15961-9_11.pdf.
6. A. Carida Designing a collaborative business model for SMEs / Carida A., Colurcio M., Melia M. // *Sinergie (Italian journal of management)* – 2015. – Vol. 33. – № 98. – P. 233–253.
7. Shafer S.M. The power of business models / S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder // *Business Horizons*. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 199–207.
8. Amit R. Value creation in e-business / R. Amit, C. Zott // *Strategic Management Journal*. – 2001 – № 22. – P. 493–520.
9. Chesbrough H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H.W. Chesbrough, R.S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – № 11. – P. 529–555.

10. Osterwalder A. Business model generation – A handbook for visionaires, game changers, and challengers / A. Osterwalder, Y Pigneur. – New York: Wiley, 2010 – 288 p.
11. Järvinen P. On research methods / P. Järvinen – Tampere, Finland: 2012 – 210 p.
12. Casadesus-Masanell R. From strategy to business models and to tactics / R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – № 43. – P. 195–215
13. Gavetti G. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search / G. Gavetti, D. Levinthal // Administrative Science Quarterly. – 2000. – Vol. 45. – № 1. – P. 113–137.
14. Hellin J. Guidelines for value chain analysis / J. Hellin, M. Meijer // FAO: 2006 – 24 p. [Electronic resource]. – Available at : <http://www.fao.org/3/a-bq787e.pdf>.
15. Proctor F. Study on Value Chain Initiatives in ACP regions. Key Findings and Observations / F. Proctor, V. Lucchesi // The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation: 2012 – 104 p. [Electronic resource]. – Available at : <http://makingtheconnection.cta.int/sites/default/files/Value-Chain-Mapping-part-1.pdf>.
16. Todeva E. Global Value Chains Mapping: Methodology and Cases for Policy Makers JRC Science for Policy Report / E. Todeva, R. Rakhmatullin // European Union: 2016 – 71 p. [Electronic resource]. – Available at : http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/154989/JRC102803_ifna28085enn.pdf/cbb7bdd0-7f35-43c6-84e2-c9d5becae104.
17. Using value chain mapping to build comparative advantage Adelaide: Economic Development Board South Australia: 2015 [Electronic resource]. – Available at : <http://economicdevelopmentboardsa.com.au/wp-content/uploads/2013/06/2015-Value-Chain-Mapping-Manual-Final.pdf>.
18. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
19. Дудин Н. Бизнес-модель «Канвас» (business-model canvas) как основа конкурентного преимущества предпринимательских структур агропромышленной сферы / Н. Дудин, Н. Лясников, В. Сидоренко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rnp/ppaper/d151.pdf>.

УДК 338.314

Коваленко О.В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Шевченко А.В., магістрант
Запорізька державна інженерна академія

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Коваленко О.В., Шевченко А.В. Рентабельність виробництва та шляхи її підвищення. У статті розкрито сутність рентабельності підприємства. Розглянуто види і розрахунок показників рентабельності. Обґрунтовано необхідність визначення та аналізу цього показника. Запропоновано шляхи підвищення рентабельності на підприємстві. Розглянуто взаємозв'язок ефективності виробництва з рентабельністю.

Ключові слова: рентабельність, виробництво, промислове підприємство, собівартість, ефективність, прибуток.

Коваленко Е.В., Шевченко А.В. Рентабельность производства и пути ее повышения. В статье раскрыта сущность рентабельности предприятия. Рассмотрены виды и расчет показателей рентабельности. Обоснована необходимость определения и анализа данного показателя. Предложены пути повышения рентабельности на предприятии. Рассмотрена взаимосвязь эффективности производства с рентабельностью.

Ключевые слова: рентабельность, производство, промышленное предприятие, себестоимость, эффективность, прибыль.

Kovalenko O.V., Shevchenko A.V. Production profitability and ways to increase it. The article deals with production profitability substance. Types and calculations of profitability ratio are considered. The necessity of definition and analysis of this ratio is substantiated. The relationship of production efficiency with profitability is considered.

Key words: profitability, production, industrial enterprise, prime cost, efficiency, profit.

Постановка проблеми. У ситуації, що склалася на світовому ринку і на нестабільному етапі розвитку економіки загалом, керівники і власники ком-

паній приділяють все більше і більше часу діяльності своїх компаній. Показник рентабельності має особливо значну роль в сучасних умовах ринкових