

УДК 005.21

С. Ф. Смерічевський,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
 Національний авіаційний університет, м. Київ
 О. І. Клімова,
 к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,
 Донецький державний університет управління, м. Маріуполь

BUSINESS MODEL CANVAS ЯК УНІВЕРСАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЇ

S. Smerichevskii,
 Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Marketing,
 National Aviation University, Kyiv
 O. Klimova,
 Cand. Sci. (Econ.), Docent, Department of Finance,
 Accounting and Auditing, Donetsk State University of Management, Mariupol

BUSINESS MODEL CANVAS AS A UNIVERSAL CONCEPT OF BUSINESS MANAGEMENT

У статті узагальнюються теоретичні погляди щодо визначення поняття "бізнес-модель" компанії. Обґрунтовуються особливості застосування сучасними компаніями універсальної концепції канви бізнес-моделі (Business Model Canvas). Надається характеристика основних блоків (компонентів) канви бізнес-моделі (Сегменти споживачів, Ціннісна пропозиція, Канали, Відносини з клієнтами, Потіки надходження доходів, Ключові ресурси, Ключові види діяльності, Ключові партнери та Структура витрат). Відзначається, що наявність виділеного клієнтського напрямку у складі трьох компонентів — "Цільові групи споживачів", "Канали просування" та "Технології клієнтських відносин" є головною перевагою цієї моделі. Наводиться приклад побудови Business Model Canvas на прикладі компанії бюджетних авіаліній. Визначаються переваги використання цієї технології бізнес-моделювання для сучасних компаній. Робиться висновок, що канва бізнес-моделі може допомогти керівникам компаній розробляти нові бізнес-моделі, змінювати їх у відповідності до мінливих умов, а також управляти бізнес-портфелем різних фірм у межах однієї великої компанії. Використання цієї концепції дозволяє побудувати оптимальну бізнес-модель, на основі якої у подальшому прийматимуться необхідні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

The paper summarizes theoretical views regarding the definition of the "business model" of a company. The features of using the universal concept of business model canvas by today's companies justified. The characteristic of the main modules (components) of the Business Model Canvas (Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners and Cost Structure) is given. It is noted that the presence of a dedicated client area consisting of three components — the "Target Group", "Channels of Promotion" and "Technology Of Customer Relationships" — is the main advantage of this model. Building of a business model canvas on the example of a company of low-cost airlines is given. The benefits of using this business modeling technology for today's companies defined. The conclusion is made that the business model canvas can help executives to develop new business models, change them to match changing conditions, and manage the business portfolio of different companies within one large company. The use of this concept allows to build the optimal business model on the basis of which necessary administrative decisions will be made in the future to ensure the sustainability and competitiveness of the company.

*Ключові слова: Business Model Canvas, канва, бізнес-модель, концепція, управління бізнесом, компанія.
 Key words: Business Model Canvas, canvas, business model, concept, business management, company.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Використання технології бізнес-моделювання в умовах вітчизняного бізнесу є сьогодні перспективним аспектом ефективного управління компанією з метою збільшення прибутку. Стійка залежність між ростом прибутку компаній та використанням ними у своїй діяльності бізнес-моделей була виявлена ще експертами компанії

"Ай-Бі-Ем". Варто відзначити, що топ-менеджери світових компаній вважають бізнес-моделі більш ефективним методом для взаємодії з клієнтами, ніж розробку нової продукції та запровадження нових продуктів і послуг.

Якісна бізнес-модель дозволяє визначити ціннісні уподобання споживачів і знайти способи їх задоволення з метою нарощування цінності компанії. Крім того, як пока-

зує досвід, досягнення комерційного успіху найчастіше залежить не від технологічних нововведень, а саме від побудови оптимальної бізнес-моделі [3].

На етапі виходу на ринок бізнес-модель являє собою спрощене розуміння чотирьох ключових класичних вимірювань: "що виробляти"; "для кого виробляти"; "як виробляти"; "з ким виробляти". Іншими словами, спочатку бізнес-модель описує продуктовий, клієнтський, виробничий та операційний аспекти бізнесу. Але таке спрощене уявлення про бізнес не завжди дозволяє, по-перше, ідентифікувати джерела створення цінності такого бізнесу, і, по-друге, структурувати та адаптувати ключові дії, а також ключові ресурси, необхідні для формування цінності бізнесу.

Для однієї й тієї ж технології, продукту або послуги може існувати велика кількість бізнес-моделей. Але чи існує універсальна бізнес-модель, яка забезпечує максимальний успіх компанії?

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З кінця 1990-х років проблематика бізнес-моделювання викликає інтерес як академічної спільноти, так практикуючих фахівців. Проблема визначення сутності та методик побудови різних бізнес-моделей присвячені роботи видатних зарубіжних (Л. Коен, З. Байда, Н. Коувенховен [5], О. Остервальдер, І. Пінє, А. Сміт, Г. Бернарда, П. Пападакос [7—8]) та вітчизняних учених (П. Куцик [1], В. Лунін та Н. Кубіна [2], А. Розман [3], Г. Шпортько [4], Т. Гаврилова, А. Алсуфьєв, А.-С. Янсон [6]). Але, незважаючи на публікацію великої кількості наукових праць, присвячених бізнес-моделям, дослідники не дійшли до консенсусу щодо широкого спектра питань, у тому числі й теоретичного обґрунтування цього поняття та визначення універсальної бізнес-моделі компанії.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо визначення універсальної бізнес-моделі компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існує багато визначень поняття "бізнес-модель". Під бізнес-моделлю більшість дослідників розуміють:

інструмент репрезентації цінності, що створюється компанією;

систематичний опис механізму взаємодії з бізнес-партнерами;

когнітивний ресурс конвертації технологічних розробок в економічну віддачу [6];

концептуальний інструмент для дослідження складного об'єкта (бізнес-системи), який відображає логіку бізнесу;

стилий опис того, як працює компанія. Тут цінність полягає в тому, що можна використовувати бізнес-модель для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками діяльності.

А. Остервальдер здійснює детальний аналіз літератури, присвяченої бізнес-моделям, і на його основі пропонує таке визначення: бізнес-модель — це концептуальний інструмент, який включає набір елементів та їх взаємозв'язків і дозволяє відобразити логіку того, яким чином компанія заробляє гроші [6].

Ключовими термінами, які визначають зміст бізнес-моделі, є поняття бізнес-логіки, процесів створення цінності та стейкхолдерів (зацікавлених сторін), для яких, власне, створюється цінність. Д. Дж. Тіс слушно вказує, що бізнес-модель відображає логіку діяльності та демонструє, як бізнес створює й доводить цінність для клієнтів. Бізнес-

модель відображає також архітектуру доходів, витрат і прибутків, які мають місце у зв'язку зі створенням цінності [1].

Із позицій системного підходу інструментом візуалізації логіки побудови бізнес-моделі компанії є концепція універсальної бізнес-моделі, так звана канва (шаблон) бізнес-моделі, або Business Model Canvas, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Пінє. Вона є на сьогоднішній день найбільш популярним рішенням у цій сфері.

Така концепція сформувалась у межах парадигми "бережливого виробництва", яка являє собою особливий управлінський підхід, орієнтований на регулярні виявлення та усунення втрат, налагодження виробничих процесів клієнтоорієнтованої якості. Окремі дослідники вказують, що парадигма "бережливого виробництва" — це прагнення до абсолютної бездоганності організації, ведення та управління бізнесом [4].

Але варто розуміти, що бездоганності та ідеальності у бізнесі бути не може, оскільки ідеальний стан — це стан граничної стійкості, що у свою чергу означає рецесію, стагнацію та нездатність бізнесу до подальшого розвитку. На цій підставі була розроблена концепція канви бізнес-моделі, яка орієнтована на виявлення проблемних зон у межах функціонування й розвитку компанії, а також на знаходження нових точок зростання, що опосередковують подальший сталий розвиток бізнесу компанії на довгострокову перспективу.

Business Model Canvas — один із інструментів стратегічного управління для підприємств, який дозволяє зробити опис пропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку [2].

Модель О. Остервальдера та І. Пінє є результатом дослідження та аналізу десятка універсальних бізнес-моделей інших авторів. Вона швидко поширилася з Північної Європи до США, де модель була прийнята до використання компаніями "3М" і "Делойт", прийнята концепцією "бережливого стартапу" та була включена до курсів із підприємництва.

Безсумнівною перевагою Business Model Canvas є її оригінальне графічне рішення, а саме матричний шаблон (канва).

Канва (від англійської canvas — "холст") — схематичне відображення на одній сторінці А4 найважливішого при деталізації бізнес-процесів, схеми розвитку, планів, проектів, стартапів. Канва — це потужний інструмент для бізнес-моделювання та інновацій на рівні менеджерів вищої ланки. Її потенціал полягає в тому, що вона може охопити повний набір найголовніших елементів бізнес-моделювання. Простіше кажучи, вона виражає їх за допомогою візуалізації та простими схемами, дозволяючи менеджерам "створити бізнес-модель на одному аркуші формату А4" [5].

Візуально цей шаблон насправді нагадує якесь полотно (канву), на яке немов частини викрійки для розкroю тканини нанесені компоненти (в авторській термінології — блоки) бізнес-моделі. Якщо розглядати формування різних бізнес-моделей як безліч однотипних завдань, тоді канва — це такий загальний алгоритм їх вирішення.

Канва бізнес-моделі найкращим чином демонструє всі аспекти, необхідні для побудови ефективної бізнес-моделі компанії. Вона складається з дев'яти основних блоків (компонентів). Наведемо їх у порядку, прийнятому А. Остервальдером та І. Пінє: Сегменти споживачів, Ціннісна пропозиція, Канали, Відносини з клієнтами, Потіки надходження доходів, Ключові ресурси, Ключові види діяльності, Ключові партнери та Структура витрат [7, с. 40] (рис. 1).

Необхідно, щоб усі групи цих блоків взаємодіяли один із одним. Тоді, завдяки цій моделі, можна отримати від-



Рис. 1. Канва бізнес-моделі

повіді на фундаментальні питання бізнесу компанії. Усі блоки моделі згруповані за чотирма базовими напрямками: Споживачі (Клієнти), Пропозиція, Інфраструктура та Формула прибутку.

Саме наявність виділеного клієнтського напрямку у складі трьох компонентів — "Цільові групи споживачів", "Канали просування" та "Технології клієнтських відносин" — є, на наш погляд, головною перевагою цієї моделі у контексті завдань компанії з управління клієнтським портфелем і клієнтськими відносинами.

1. Сегменти споживачів — у першу чергу, слід визначити, хто є споживачами компанії, які їх інтереси та яким чином компанія може їх задовольнити. Сюди відносяться всі особи та організації, для яких створюється цінність, продукти та послуги. У цьому блоці необхідно навести характеристики, які можуть конкретизувати цільову аудиторію (стать, вік, освіта, рівень доходу та ін.).

2. Ціннісна пропозиція, або пропонована клієнтам цінність — займає центральне місце у концепції. Тут треба розуміти, щоб цінність — це не пропозиція власне самого продукту як результату діяльності компанії (товарів, орієнтованих на задоволення попиту). Цінність — це здатність компанії вирішувати проблеми клієнтів за рахунок пропозиції від того чи іншого продукту (товару), а також за рахунок диференціації пропозиції за сегментами споживачів [8, с. 65]. Фактично канва бізнес-моделі дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції товарів, робіт і послуг для певних груп споживачів, тобто для кожного сегмента можна створити або описати свою ціннісну пропозицію. Тут знаходяться товари, послуги й сервіс — уся цінність, яку створює компанія для клієнта.

3. Канали — поєднують продукти та клієнта разом. Вони описують, яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його. У цьому блоці слід врахувати всі можливі способи контакту з клієнтами на всіх стадіях (від реклами до післяпродажного сервісу) та оцінити зручність цих каналів із позиції клієнта.

4. Відносини з клієнтами — описується тип або характер взаємовідносин, які компанія встановлює зі своїми клієнтами, та як вона організовує та підтримує їх. Чи існує індивідуальний підхід, яким чином він реалізується, для якого сегмента споживачів, які витрати на нього? Тут можна встановити, що деяким клієнтам приділяється недостатньо уваги, а відносини з іншими — настільки продуктивні, як могли б бути.

5. Потоки надходження доходів — ціннісні пропозиції та продукти компанії забезпечують потік надходження доходів. Аналізуються всі статті доходів, із розбивкою на групи. Визначається, яка діяльність приносить компанії більший дохід, а від якої краще відмовитися. Це допоможе визначитись, в якому напрямі слід продовжувати розвиток.

6. Ключові ресурси — описується, що необхідно компанії для продовження її діяльності. Це можуть бути люди, фінанси, обладнання, дозвільні документи, тобто матеріально-технічна база та інші ресурси, які вже існують або мають бути створені для реалізації бізнес-моделі компанії.

7. Ключові види діяльності — описують ті види робіт, які компанія вмє або повинна вмєти виконувати на дуже високому рівні на всіх етапах своєї діяльності.

8. Ключові партнери — всі, з ким співпрацює компанія й без кого вона не може функціонувати (постачальники, консультанти, маркетологи та ін.). Скільки коштів йде на підтримання контактів, наскільки вони є стабільними? Чи можна замінити когось із партнерів? Чи

можливо змінити форму взаєморозрахунків на більш вигідну для компанії? Відповідь на ці питання дасть можливість компанії зрозуміти, хто зможе допомогти у просуванні її бізнес-моделі.

9. Структура витрат — коли є структура бізнес-моделі, компанія може описати структуру витрат. Тут описується, на що витрачаються кошти, яким чином можна уникнути витрат, та які витрати неможливо зменшити. Виділяються найбільш великі статті витрат. Для деяких бізнес-моделей блок витрат має набагато більше значення, ніж для інших. Наприклад, так звані "лоукости", тобто авіаперевізники з низькими цінами, навмисно будують свої бізнес-моделі на основі низьких витрат [1].

Після того, як компанія визначилась із усіма блоками бізнес-моделі, вона може самостійно використовувати технологію моделювання. Коли компанія зрозуміє структуру та матеріально-технічну базу власного бізнесу, вона матиме можливість створювати нові варіанти бізнес-моделей.

Канва бізнес-моделі дозволяє описати будь-яку бізнес-модель. Логіка взаємодії цих дев'яти бізнес-елементів дає можливість зв'язати й збалансувати будь-який бізнес.

Перед створенням власної бізнес-моделі компанії слід подивитись, як дана модель діє на реальному прикладі.

Так, бюджетні авіалінії стрімко розвивають систему авіамаршрутів завдяки детальної бізнес-моделі (рис. 2).

Спочатку розглянемо їх пропозицію. Chip flights — бюджетні авіалінії пропонують дешеві польоти бюджетним мандрівникам. Низька ціна — результат упровадження стратегії "зниження витрат"; в основі полягає стратегія "зниження витрат". Прибуток створюється завдяки доходу від слати додаткових послуг: обідів, напоїв, кращі місця у салоні та багажу. Авіалінії скорочують витрати шляхом використання власних каналів збуту, продаючи квитки через контактні центри та веб-сайти. Це зручно для клієнта й вигідно для компанії завдяки автоматизації та персоналізації. Отже, була детально розглянута права частина моделі — те, що бачать усі.

У лівій частині моделі позначається те, що не видно споживачеві. А компанія бачить, що були знижені витрати на технічне обслуговування та навчання персоналу, оскільки компанія використовує одну модель літака для всіх польотів. Перельоти здійснюються лише в ті аеропорти, де сплачується лише стоянка. Літаки, які здійснили посадку, негайно вилітають назад, щоб зменшити витрати й зберегти прибуток. Також компанія співпрацює із фірмами з прокату автомобілів, готелями та страховими компаніями. У собівартість польотів включаються витрати на технічне обслуговування, навчання, утримання в аеропортах та утримання контакт-центрів. Взаємодія всіх факторів доходу дозволяє легко конкурувати із вартістю стандартних польотів.

Low cost-авіалінії, frugal flight-авіалінії заробляють на своїй бізнес-моделі, при цьому вони займають дуже велику частку ринку авіаперевезень.

Зниження вартості виглядає досить привабливо, але тільки той факт, що це успішно працює для дисконтних авіаліній, не означає, що такий підхід допоможе у будь-

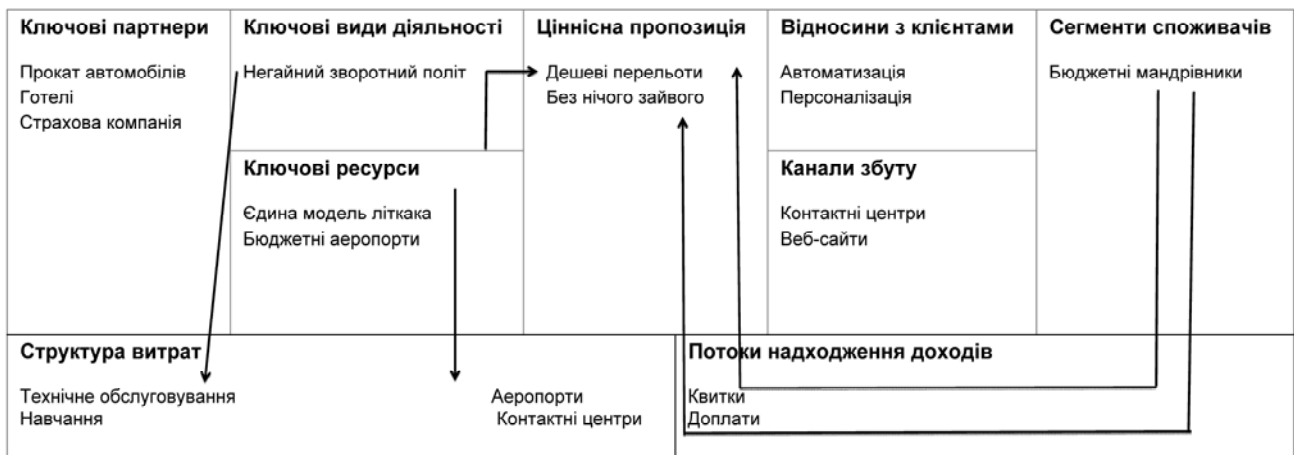


Рис. 2. Приклад побудови бізнес-моделі компанії бюджетних авіаліній на основі Business Model Canvas

якому випадку. Завдяки канві бізнес-моделі компанія може розробити безліч схем і швидко їх застосувати.

До того ж, як зазначають деякі дослідники, універсальність та адаптивність канви бізнес-моделі дозволяють отримати єдину методологічну основу для розкриття інформації про діючі бізнес-моделі у річній звітності компаній та інтегрувати у них важливі показники фінансової та управлінської звітності. Наприклад, за допомогою канви бізнес-моделі може бути наочно продемонстровано взаємозалежність інвестицій у навчання працівників і показників продуктивності та операційного прибутку на одного працівника [1].

ВИСНОВКИ

Таким чином, Business Model Canvas — це огляд, що займає одну сторінку, в якому описується поточна (або передбачувана) діяльність компанії та кроки, які необхідно зробити. Візуальний формат такої моделі добре підходить як для існуючих, так і для нових компаній, та забезпечує панорамний погляд на весь бізнес. Її унікальність полягає в тому, що всі інші бізнес-моделі передбачають зазвичай неефективні й такі, які дорого коштують, рішення.

Канва бізнес-моделі допоможе керівникам компанії розробляти нові бізнес-моделі, змінювати їх у відповідності до мінливих умов, а також управляти бізнес-портфелем різних фірм у межах однієї великої компанії. На сьогоднішній день Business Model Canvas є достатньо простим інструментом, який можна зобразити на дошці, та водночас достатньо потужним для того щоб перефокусувати погляд на бізнес компанії.

Використання розглянутої концепції дозволяє побудувати оптимальну бізнес-модель, на основі якої у подальшому прийматимуться необхідні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Література:

1. Куцик П.О. Бізнес-модель компанії та її відображення у корпоративній звітності / П.О. Куцик // Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. праць. Сер. економічна. Вип. 49. — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. — С. 8—20.
 2. Лунин В.Е. Формирование ценностного предложения клиентам компании на основе бизнес-модели Canvas / В.Е. Лунин, Н.Е. Кубина // Молодой ученый. — 2015. — № 21.1. — С. 45—49.
 3. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі / А. Розман // Вісник КНТЕУ. — 2014. — № 3 (95). — С. 15—34.

4. Шпортько Г.Ю. Етапи переходу на систему "бережливе виробництво" промислових підприємств України / Г.Ю. Шпортько // Економічний простір. — 2013. — № 73. — С. 289—297.

5. Coen L. Beyond the single window: Paving the way to collaborative border management / L. Coen, Z. Baida, N. Kouwenhoven // WCO news. — 2013. — No. 72. — P. 50—53.

6. GavriloVA T. Modern Notation of Business Models: Visual Trend / T. GavriloVA, A. Alsufyev, A.-S. Yanson // Foresight-Russia. — 2014. — Vol. 8 (No. 2). — P. 56—70.

7. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. — New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. — 288 p.

8. Osterwalder A. Value Proposition Design / A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, G. Bernarda, P. Papadakos. — New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2014. — 323 p.

References:

1. Kutsyk, P.O. (2015), "Business model of an enterprise and its representation in corporate reporting", Visnyk Lvivs'koi komertsiianoi akademii: zbirnyk naukovykh prats'. Serii ekonomichna, vol. 49, pp. 8—20.
 2. Lunin, V.E. and Kubina, N.E. (2015), "Forming a value proposition to customers of the company based on the Business Model Canvas", Molodoi uchenyi, vol. 21.1, pp. 45—49.
 3. Rozman, A. (2014), "Business model of a retail enterprise", Visnyk KNTEU, vol. 3 (95), pp. 15—34.
 4. Shport'ko, G.Yu. (2013), "Stages of transition to the "lean production" system at industrial enterprises of Ukraine", Ekonomichnyi prostir, vol. 73, pp. 289—297.
 5. Coen, L. Baida, Z. and Kouwenhoven, N. (2013), "Beyond the single window: Paving the way to collaborative border management", WCO news, vol. 72, pp. 50—53.
 6. GavriloVA, T. Alsufyev, A. and Yanson, A.-S. (2014), "Modern Notation of Business Models: Visual Trend", Foresight-Russia, vol. 8. (No. 2), pp. 56—70.
 7. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2008), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, IL, USA.
 8. Osterwalder, A. Pigneur, Y. Smith, A. Bernarda, G. and Papadakos, P. (2014), Value Proposition Design, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, IL, USA.
 Стаття надійшла до редакції 20.04.2017 р.