

УДК 330.322

DOI: 10.18524/2413-9998/2021.2(48).243686

О. В. Рудінська,

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та інновацій
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар 24/26, 65058, м. Одеса, Україна,
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

Р. Д. Барон,

магістрантка 1 курсу спеціальності «Менеджмент»
кафедра менеджменту та інновацій
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар 24/26, 65058, м. Одеса, Україна,
e-mail: ruslanabaron26@gmail.com

С. О. Сахарова,

студентка 3 курсу спеціальності «Менеджмент»
кафедра менеджменту та інновацій
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар 24/26, 65058, м. Одеса, Україна,
e-mail: sophie.sakharova@gmail.com

С. М. Яков,

магістрант 1 курсу спеціальності «Менеджмент»
кафедра менеджменту та інновацій
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар 24/26, 65058, м. Одеса, Україна,
e-mail: svyatoslav77742@gmail.com

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено стратегічні підходи щодо аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників бізнес-концепції, що дає можливість сформулювати подальші тактичні і стратегічні цілі, а також скорегувати початкове бачення, врівноважити його з конкретними існуючими фактами в умовах високої невизначеності. Здійснено порівняльний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників класичних бізнес-моделей. Визначено переваги та недоліки обраних методів бізнес-моделювання інноваційного розвитку.

Розглянуто, проведено якісний аналіз таких бізнес-моделей як SNW-аналіз, SWOT-аналіз, матриця МСС. Надано оцінку методики з точки зору

оптимізації впровадження в умовах інноваційного простору «світу VUCA» - світу відсутності орієнтирів.

Акцентується увага, що на вимоги світу VUCA, більш універсальними можна назвати SWOT- аналіз і матрицю MCC. SNW- аналіз варто розглядати як глибоке і детальне опрацювання результатів SWOT- аналізу.

Ключові слова: стратегії інноваційного розвитку, бізнес-моделювання, стратегічний ризик-менеджмент, SNW-аналіз, SWOT- аналіз, матриця MCC, критерії нестабільності, внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Невизначеність усіх процесів, у тому числі управлінських, вимагає від ризик-менеджменту розробки та впровадження нових підходів щодо інноваційних стратегій в сучасному бізнес-просторі. Дослідники, які характеризують світ сьогодення, все частіше використовують термін «світ VUCA» – світ відсутності орієнтирів. Цей акронім англійських слів у перекладі на українську означає наступне: *volatility* – нестабільність, *uncertainty* – невизначеність, *complexity* – складність і *ambiguity* – неоднозначність. І це вже не криза світового масштабу, це нова реальність. Конкурентоспроможними в таких умовах високої невизначеності можуть бути лише інноваційно-орієнтовані компанії.

Зміна статусу-кво впливає на всі сфери діяльності, і в першу чергу – на бізнес. Нинішня дійсність ставить перед організацією складне завдання – миттєве реагування на зміни, що відбуваються в суспільстві, економіці, політиці, технологіях. Для того, щоб це стало можливо, необхідно було розробити якісно новий підхід, який дозволив би враховувати кілька факторів одночасно. Таким підходом і стали бізнес-моделі, що дозволяють поглянути на одну і ту ж ситуацію з різних сторін. Існує багато різних теорій щодо точного часу їх виникнення, однак більшість авторів схилиються до того, що перші бізнес-моделі з'явилися ще до настання світу VUCA, за часів відносної стабільності, а саме в 70-х роках XX століття.

Кризові ситуації є переломними моментами, які сприяють інноваційному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, ще вищому підйому економіки, а ринковий устрій економіки демонструє значний потенціал до відновлення, особливо –

за умови зовнішньої фінансової підтримки та ефективного і професійного менеджменту, який є найважливішим компонентом у досягненні конкурентоспроможності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуально-методологічну основу цього дослідження складають фундаментальні положення таких іноземних учених з теорії та практики ризик-менеджменту та бізнес-моделювання: С. Шрікант, А. Слівотські, Х. Демінг, А. Заман, Дж. Кальман, Е. Кох, М. Круї, Р. Кук, М. Маккарті, Р. Марк, Г. Монахан, Ф. Буссеймейкер, Т. Бруїн, Б. Пауер, М. Розманн. Та вітчизняних: В. Г. Еліферов, В. В. Рєпін, В. С. Пономаренко, С. В. Мінухіна, С. В. Знахур, Г. О. Швиданенко Н. В. Ревуцька, І. М. Ненно.

Безпосередній зв'язок менеджменту та ризик-менеджменту виникає в контексті стратегічних ризиків. А. Слівотські зазначає, що стратегічний ризик-менеджмент – це масив зовнішніх обставин і трендів, які можуть істотно вплинути на траєкторію зростання організації та її вартість в акціонерів. Практика свідчить, що нематеріальні активи, такі як ділова стратегія, гудвіл та бренд, можуть складати до 70% вартості компанії. Ризики, які стосуються матеріальних активів, меншою мірою впливатимуть на зростання ринкової вартості в разі сек'юритизації шляхом хеджування. Навіть у випадку реалізації ризиків матеріальних активів активи можуть бути переоцінені. Навпаки, потенціал впливу ризиків на нематеріальні активи є значущим, тому стратегічні ризики переважно проявляються саме стосовно них [3].

Тенденції управління в XXI ст. проявляються у зміні орієнтації з управління фінансовими та операційними ризиками на менеджмент стратегічних і репутаційних ризиків. Так, С. Шрікант [2] вважає, що до стратегічних ризиків належать макроекономічні, політичні, галузеві, технологічні, ризики конкуренції, споживчі та зовнішнього середовища. Унаслідок глобальних економічних тенденцій, політичної нестабільності, змін у розмірах суден, конкуренції тощо порт стикається з головними стратегічними ризиками.

Європейський фонд якісного управління (*The European Foundation for Quality Management – EFQM*) заснований у 1988

р. провідними європейськими організаціями за підтримки Європейської організації якості (*European Organization for Quality – EOQ*) та Європейської Комісії (*European Commission*). Експерти Європейської Комісії підкреслюють, що технології самі собою не мають специфічної вартості, їх вартість визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок [2]. Європейську модель ділової досконалості (*European Model for Business Excellence – EFQM Excellence Model*) було розроблено згідно з рекомендаціями *American MBNQA* та на основі японської моделі Демінга.

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення порівняльного аналізу універсальних бізнес-моделей для визначення стратегій інноваційного розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища для усіх учасників бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В межах даної статті пропонуємо обмежитись дослідженням універсальних бізнес-моделей, які можуть бути корисними щодо впровадження для усіх учасників нестабільного бізнес-середовища.

Глобально стратегічний аналіз ділять на зовнішній і внутрішній. Саме паралельний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дає можливість сформулювати подальші тактичні і стратегічний цілі, а також скорегувати початкове бачення бізнес-концепції, врівноважити його з конкретними існуючими фактами. У таблиці 1 виконано розподіл основних класичних бізнес-моделей, які використовуються для стратегічного аналізу, на зовнішній і внутрішній аналіз.

Порівняння між собою всіх перерахованих бізнес-моделей не уявляється можливим, адже кожна матриця так чи інакше дозволяє обробити лише частину специфічної інформації. Тим більше, важким буде порівняння моделей зовнішнього аналізу з моделями внутрішніх чинників. Доцільно буде розглянути ті бізнес-моделі, які використовують схожу інформацію для обробки і ставлять перед собою подібні завдання.

Таблиця 1

Розподіл основних класичних бізнес-моделей, які використовуються для стратегічного аналізу

Зовнішній аналіз		Внутрішній аналіз	
Аналіз галузі:	• PEST-аналіз; • матриця Shell/DPM; • матриця Портера «П'ять конкурентних сил»	Аналіз діяльності :	• SNW- аналіз; • SWOT- аналіз; • матриця MCC
Аналіз ринку:	• матриця BCG; • матриця GE ; • матриця ADL	Аналіз стратегії:	• матриця стратегій Портера; • матриця «Діагностика маркетингу»; • матриця «Інформованість - ставлення до марки товару»

Джерело: складено авторами на основі [2; 4; 5].

У зв'язку з чим, метою даної статті є виявлення спільних і загальних рис, а також сильних і слабких сторін у матриць, які спрямовані на аналіз внутрішнього стану організації, а саме ті, які дозволяють проаналізувати діяльність всередині фірми: SNW-аналіз; SWOT-аналіз; матриця MCC.

Також варто зауважити, що на сьогоднішній день в Україні спостерігається дуже активне зростання ІТ-сфери, яке очікувано призводить до зростання попиту на клієнто-орієнтовані CRM-системи. Тепер вони містять більше інформації, дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, стають простіше у використанні і, що дуже важливо, набагато дешевше. Все менша кількість осіб, котрі приймають рішення хочуть бачити звіт у звичайному форматі роздрукованої стопки документів. Набагато простіше і зручніше відкрити смартфон, щоб побачити необхідну інформацію. І цей факт пред'являє до обробленої інформації дещо жорсткішу вимогу: вона повинна стати ще більш чіткою і структурованою, ніж раніше. З цієї позиції розглянемо обрані моделі в таблиці 2 і визначимо переваги та недоліки кожного методу.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз бізнес-моделей

	SNW-аналіз	SWOT-аналіз	Матриця MCC
Суть і головне завдання моделі	Аналіз і виявлення сильних, слабких і нейтральних сторін організації. Спроможність до інноваційного розвитку	Аналіз і виявлення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз на ринку. Акцент на інноваційні пріоритети	Пошук і виявлення відповідності між місією організації та її основними можливостями. Цільовий інноваційний розвиток
Сильні сторони	- детальне опрацювання сильних і слабких сторін - дуальність методу (виявлення сильних і слабких сторін і порівняння з «нейтральними», тобто середньоринковими)	- простота сприйняття - дуальність методу (в фокусі і внутрішні, і зовнішні фактори) - можливість використання як укрупненої, так і вельми детальної інформації	- простота сприйняття - дозволяє зробити конкретні висновки про підрозділах компанії - можливість прийняття рішень щодо нових проєктів
Слабкі сторони	- відсутність кількісних показників - складність сприйняття зважаючи на велику кількість чинників, що враховуються - необхідність у великому обсязі специфічної інформації - відсутність кількісних показників - суб'єктивність аналізу	- відсутність кількісних показників - не можна простежити прогрес (відсутність динаміки) - суб'єктивність аналізу	- відсутність кількісних показників - суб'єктивність аналізу - матрицю можна використовувати для аналізу конкурентів.

Джерело: складено авторами на основі [2, 4, 5].

Як видно з таблиці 2, одна з переваг використання SNW-аналізу при розгляданні внутрішнього середовища організації полягає в дуальності методу: модель допомагає чітко виявити

сильні і слабкі сторони організації, паралельно порівнюючи їх із середньоринковими (Прим. Як показує практика, для стратегічного маркетингового аналізу внутрішнього середовища організації у якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної ситуації.), що дозволяє уникнути зайвої суб'єктивності, хоч і не позбавляє її повністю. Як відомо з теорії маркетингу, не можна вважати конкурентною перевагою загальноприйнятий стандарт на конкретному ринку. Наприклад, послуга пост консультування (супроводження впровадження) щодо реалізації проектів в управлінському стратегічному консалтингу є стандартом в галузі, тому не можна вважати цей фактор як сильну сторону, на базі якого можна будувати конкурентну політику організації, однак відсутність подібної послуги може завдати істотної шкоди організації, якщо клієнти зацікавлені в отриманні подібної вигоди.

У свою чергу, дуальність SWOT-аналізу проявляється в наведенні фокусу як на внутрішні, так і на зовнішні чинники. Це надає методу певної переваги, тому що дозволяє поглянути на організацію як на частину ринку, а не на закриту незалежну структуру. Істотною перевагою з боку електронної комерції є простота використання даної моделі. Результат аналізу у вигляді таблиці з чотирьох квадратів простий в сприйнятті і обробці.

Варто відзначити, що всі три перераховані моделі в класичному вигляді є саме якісними, тобто не містять кількісного аналізу. З одного боку, диференційовані моделі складніше у сприйнятті, а з іншого, вони набагато надійніше для швидкого прийняття рішень. У зв'язку з чим, якісні аналізи дають більш цілісну картину, але без деталей і співвідношення факторів між собою.

В результаті варто сказати, що SNW-аналіз є більш детальною розробкою частини чинників SWOT-аналізу, а саме сильних і слабких сторін організації. Ця бізнес-модель дозволяє сфокусуватися на глибокому аналізі внутрішньої середовища, чого не може дати SWOT-аналіз у повній мірі.

З головних недоліків SNW-аналізу необхідно відзначити саме ці два:

- складність сприйняття зважаючи на велику кількість чинників, що враховуються;
- необхідність у великому обсязі специфічної інформації.

Формат SNW-аналізу на сьогоднішній день у меншій мірі підходить для адекватного сприйняття в режимі смартфона якраз в зв'язку з цими недоліками методики.

У свою чергу, SWOT-аналіз не дає простежити прогрес у часі, картина статична. Це досить серйозний недолік моделі, адже вона вимагає великих обсягів інформації для збору і обробки. Відсутність динаміки в сучасному світі VUCA загрожує втратою найдорожчого ресурсу - часу, адже інформація змінюється зі стрімкою швидкістю. У той же час, SWOT-аналіз дозволяє використовувати як укрупнену, так і вельми детальну інформацію в складанні матриці, що кілька компенсує позначений недолік і дозволяє швидко «скласти» новий SWOT для кожної конкретної ситуації. Як уже зазначалося, SWOT-аналіз схильний до більшої суб'єктивності, ніж детальний SNW.

Тільки одна з трьох перерахованих моделей, а саме матриця MCC, дозволяє поглянути на динаміку чинників у часі, а також є універсальною, дозволяючи приймати рішення як для існуючих бізнес-структур, так і для нових проєктів. Ще одна істотна перевага: дана бізнес-модель проста в сприйнятті, що робить її незамінною в розрізі електронної комерції організації.

Якісний аналіз таких бізнес-моделей як SNW-аналіз, SWOT-аналіз, матриця MCC дав можливість оцінити методики з точки зору зручності в новій реальності. Безумовно, кожна методика має дещо різні цілі і завдання, хоч і є частиною аналізу внутрішнього середовища організації. Якщо взяти до уваги вимоги світу VUCA, то більш універсальними можна назвати SWOT-аналіз і матрицю MCC. SNW-аналіз варто розглядати як глибоку і детальне опрацювання результатів SWOT-аналізу.

Висновки та пропозиції. Макроекономічні кризи формують бізнес-середовище, що сприяє інноваційному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, підйому економіки,

а ринковий устрій економіки демонструє значний потенціал до відновлення, особливо – за умови зовнішньої фінансової підтримки та ефективного і професійного стратегічного менеджменту, який є найважливішим компонентом у досягненні конкурентоспроможності.

Нестабільний стан економіки країни вимагає перманентного використання універсальних бізнес-моделей для визначення стратегій інноваційного розвитку для усіх учасників бізнесу як стратегії кризи-менеджменту та ризик-менеджменту.

В Україні спостерігається дуже активне зростання ІТ-сфери, яке очікувано призводить до зростання попиту на ефективні та інноваційні клієнтоорієнтовані CRM-системи.

Кожна з досліджених універсальних бізнес-моделей має дещо різні цілі і завдання, хоч і є частиною аналізу внутрішньої бізнес-структури. Якщо орієнтуватися на вимоги світу VUCA, то оптимальними до впровадження можна вважати SWOT-аналіз і матрицю MCC. SNW-аналіз варто розглядати як професійний аналіз результатів SWOT-матриці.

Список використаної літератури

1. Рудінська О. В., Шеремет А. І. Ефективний менеджмент як невід’ємний компонент конкурентоспроможності. *Другі економікоправові студії: матеріали Всеукр. наук.-практич. конф. молодих вчених*. Одеса: Фенікс, 2019. URL: <http://dspace.opu.edu.ua:8080/handle/123456789/26164> (дата звернення: 03.01.2021)
2. Ненно І. М. Створення дієвих бізнес-моделей розвитку морських портів: макрополітичні та мікроекономічні аспекти : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2017. 474 с.
3. Шмагина В. В. Стратегический маркетинг. Учебно-методическое пособие. Одесса, 2014.
4. Оценка модели матрицы. URL: <https://studfile.net/preview/9907826/page:32/> (дата звернення: 03.01.2021)
5. Юлдашева О. У., Юдин О. И., Прокопцев В. Е. Маркетинговые стратегии бизнес-моделирования. *Проблемы современной экономики. Проблемы маркетинга. Логистика*. 2012. С. 235-238. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-biznes-modelirovaniya/viewer> (дата звернення: 03.01.2021)

Стаття надійшла 19.01.2021 р.

Е. В. Рудинская,

кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры экономики и управления
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, 65058, г. Одесса, Украина
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

Р. Д. Барон,

магистрантка 1 курса специальности «Менеджмент»
кафедра менеджмента и инноваций
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, 65058, г. Одесса, Украина,
e-mail: ruslanabaron26@gmail.com

С. О. Сахарова,

студентка 3 курса специальности «Менеджмент»
кафедра менеджмента и инноваций
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, 65058, г. Одесса, Украина
e-mail: sophie.sakharova@gmail.com

С. М. Яков,

магистрант 1 курса специальности «Менеджмент»
кафедра менеджмента и инноваций
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, 65058, г. Одесса, Украина,
e-mail: svyatoslav77742@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В статье исследованы стратегические подходы к анализу внешних и внутренних факторов бизнес-концепции, которые дают возможность сформулировать дальнейшие тактические и стратегические цели, а также скорректировать первоначальное видение, уравновесить его с конкретными существующими фактами в условиях крайней неопределенности. Осуществлен сравнительный анализ внешних и внутренних факторов классических бизнес-моделей. Определены преимущества и недостатки выбранных методов бизнес-моделирования инновационного развития.

Рассмотрен и проведён качественный анализ таких бизнес-моделей как SNW-анализ, SWOT-анализ, матрица MCC. Дана оценка методики с точки зрения оптимизации внедрения в условиях инновационного пространства VUCA-мира - мира отсутствии ориентиров.

Акцентируется внимание, что в связи с требованиями мира VUCA, более универсальными можно назвать SWOT-анализ и матрицу MCC. SNW-анализ следует рассматривать как глубокое и детальное обработки результатов SWOT-анализа.

Ключевые слова: стратегии инновационного развития, бизнес-моделирование, стратегический риск-менеджмент, SNW-анализ, SWOT-анализ, матрица MCC, критерии нестабильности, внутренняя и внешняя среда бизнеса.

O. V. Rudinska,

PhD in Economics, docent,
associate professor of Economics and Management Department
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

R. D. Baron,

Master's student of the 2nd course of specialty "Management"
Department of Management and Innovation
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: ruslanabaron26@gmail.com

S. O. Sakharova,

4th year student of specialty "Management"
Department of Management and Innovation
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: sophie.sakharova@gmail.com

S. M. Yakov,

Master's student of the 2nd course of specialty "Management"
Department of Management and Innovation
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: svyatoslav77742@gmail.com

STRATEGIC ANALYSIS OF BUSINESS MODELS INNOVATIVE DEVELOPMENT

The article examines strategic approaches to the analysis of external and internal factors of the business concept, which makes it possible to formulate further tactical and strategic goals, as well as adjust the initial vision, balance it with specific existing facts in conditions of high uncertainty. The comparative analysis of external and internal factors

of classical business models is carried out. The advantages and disadvantages of the selected methods of business modeling of innovative development are determined.

The qualitative analysis of such business models as SNW-analysis, SWOT-analysis, and MCC matrix is considered, carried out. The assessment of the methodology from the point of view of optimization of implementation in the conditions of innovation space of “VUCA world” – the world without landmarks.

It is emphasized that according to the requirements of the world of VUCA, SWOT-analysis and MCC matrix can be called more universal. SNW-analysis should be considered as a deep and detailed study of the results of SWOT-analysis.

Key words: innovation development strategies, business modeling, strategic risk management, SNW analysis, SWOT analysis, MCC matrix, instability criteria, internal and external business environment.

References

1. Rudinska, O. V. & Sheremet, A. I. (2019). Efektyvnyi menedzhment yak nevidimnyi komponent konkurentospromozhnosti [Effective management as an integral component of competitiveness]. Druhi ekonomikopravovi studii : materily Vseukr. nauk.-praktych. konf. molodykh vchenykh. – Second economic and legal studies: materials All-Ukrainian. scientific-practical conf. young scientists. Odesa: Feniks. Retrieved from: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/26164> [in Ukrainian].
2. Nenno, I. M. (2017). Stvorennia diievykh biznes-modelei rozvytku morskyykh portiv: makropolitychni ta mikroekonomichni aspekty : monohrafiia [Creation of effective business models of development of seaports: macropolitical and microeconomic aspects: monograph]. Kramatorsk : DDMA. [in Ukrainian].
3. Shmahina, V. V. (2014). Strategicheskii marketing. Uchebno-metodicheskoe posobie. [Strategic marketing. Training manual]. Odessa. [in Russian].
4. Otsenka modeli matritsy [Estimation of the matrix model]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/9907826/page:32/> [in Russian].
5. Yuldasheva, O. U., Yudin, O. I. & Prokoptsev, V. E. Marketingovye strategii biznes-modelirovaniya [Marketing strategies of business modeling]. Problemy sovremennoj ekonomiki. Problemy marketinga. Logistika. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-biznes-modelirovaniya/viewer> [in Russian].