МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

ЧУХРАЙ АНДРІЙ ІГОРОВИЧ

УДК 658:621

АДАПТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ДИНАМІЧНИХ РИНКІВ

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Крикавський Євген Васильович ,
доктор економічних наук, професор

ЛЬВІВ – 2015

Дисертація на правах рукопису.

Робота виконана на кафедрі маркетингу і логістики Національного університету "Львівська політехніка" Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
КРИКАВСЬКИЙ ЄВГЕН ВАСИЛЬОВИЧ,
Національний університет
"Львівська політехніка",
завідувач кафедри маркетингу і логістики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ФІЛИППОВА СВІТЛАНА ВАЛЕРІЇВНА,
Одеський національний політехнічний університет Міністерства освіти і науки України,
директор Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій

кандидат економічних наук, доцент
ДЕЙНЕГА ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ,
Рівненський інститут слов'янознавства Київського славістичного університету Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри економіки та маркетингу

Захист відбудеться "02" березня 2015 р. о 14-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті "Львівська політехніка" за адресою: 79013, м. Львів-13, вул. С. Бандери, 12, IV корпус, ауд. 209-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету "Львівська політехніка" за адресою: 79013, м. Львів, вул. Професорська, 1.

Автореферат розісланий "28" січня 2015 р.

Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради Д 35.052.03
к.е.н., доцент А.С. Завербний

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Економічний розвиток сучасних ринків характеризується істотною динамікою та високим рівнем ентропії, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Як базова ланка економіки, підприємство має відповідно реагувати на об'єктивні виклики сучасності, серед яких: нестабільність світових фінансових ринків, інтелектуалізація бізнесу та прискорення науково-технологічного прогресу з одночасним посиленням екологічних вимог до економічних систем, загострення конкурентної боротьби та перехід її на глобальний рівень, швидка зміна споживчих вимог та індивідуалізація споживчої пропозиції, підвищення уваги до корпоративної відповідальності бізнесу перед суспільством тощо.

При загальній динамічності економічного середовища існують такі ринки, на яких динаміка економічних явищ характеризується особливо високими темпами. Питанням економічної динаміки присвячено наукові праці багатьох вітчизняних вчених економістів, які досліджували це явище як на рівні національному, так і на рівні окремих ринків і організацій, а саме: праці вчених наукових шкіл професорів О.М. Алимова, Б.В. Буркинського, В.М. Гейця, М.І. Долішнього, О.Є. Кузьміна, Є.В. Крикавського, І.І. Лукінова, Ю.М .Пахомова, Ж.В. Поплавської, А.А. Чухна, М.Г. Чумаченка, інших вчених. Засади та принципи функціонування підприємства в динамічному середовищі досліджують - теорія економічної динаміки, теорія економічних коливань, теорія економічного зростання, порівняно "молода" концепція динамічних здатностей, підприємницька концепція тощо.

Проблеми адаптування підприємств до умов нестабільного ринкового середовища стали предметом досліджень низки зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких Р. Акофф, К. Багріновський, П. Друккер, Д. Деревіцький, Ф. Емерлі, П. Іваненко, Г. Клейнер, С. Кравченко, Ю. Лукашин, А. Медвєдєв, М. Портер, Р. Рузавін, З. Румянцева, В. Самочки, Д. Синк, В. Сраговіч, А. Овечко та інші.

Питання визначення сутності та класифікації бізнес-моделей організації висвітлено у працях таких вчених, як О.В. Дейнега, Д. Дебелак,Х. Дженйгерз, А. Соляте, Р. Касадесус-Масанел, А. Остервальде, І. Пінтє, Дж. Рікарт, Дж. Ріес, Р. Робінсон, А. Сливоцький, В. Стінбаккерс, С.В. Філиппова, Х. Чесборо, В. Янсен, та інші. Проте фрагментарність дослідження сутності бізнес-моделі зумовлює розбіжність поглядів на її зміст та типологію. А це своєю чергою, унеможливлює створення дієвого механізму обґрунтування бізнес-моделі задля забезпечення ефективного цілеспрямованого адаптування підприємств до умов динамічного ринку.

Оскільки машинобудування значною мірою визначає матеріально-технічну базу індустріального виробництва всієї національної економіки, актуалізуються питання забезпечення їх адаптогенної здатності в умовах невизначеності та високої ринкової динаміки. При цьому фактично залишаються відкритими питання типології бізнес-моделей машинобудівних підприємств та їх особливості, адаптування діяльності до умов динамічного ринкового середовища, зокрема з використанням сценаріо-аналізу, SWOT-аналізу та методу динамічного програмування.

Виявлені невідповідності, наявність маловивчених положень у адаптуванні бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків, науково-практична потреба їх дослідження обумовили вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота за тематичним спрямуванням відповідає науковим напрямам кафедри маркетингу і логістики Національного університету "Львівська політехніка": "Маркетингове і логістичне забезпечення зростання ринкової вартості підприємства" (номер державної реєстрації 0107U007745) та "Маркетинг і логістика в системі інноваційних концепцій менеджменту" (номер державної реєстрації 0107U007843). Матеріали роботи використано під час розроблення держбюджетної теми Національного університету "Львівська політехніка" ДБ/ЛАНЦ "Управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості" (номер державної реєстрації 0110U001094), затвердженої Наказом Міністерства освіти і науки України від 22.07.2009 р. № 686, у якій автором розроблено ряд рекомендацій щодо обґрунтування цілей та завдань-учасників ланцюга вартості при побудові взаємоузгоджених бізнес-моделей (п. 4.3 "Взаємоузгодження бізнес-моделей підприємств-учасників ланцюга вартості" розділу 4 "Налагодження та розвиток взаємодії учасників створення вартості інновації", акт впровадження від 10.10.2012 р.), а також під час виконання госпдоговірної теми Національного університету "Львівська політехніка" ГД 0427 "Оптимізація взаємодії учасників інноваційного процесу на засадах проектного підходу" (номер державної реєстрації 0112U007674), де автором розроблено ряд рекомендацій щодо обґрунтування бізнес-моделювання діяльності підприємств-учасників інноваційного процесу (п. 2.3 "Проектні рішення у комерціалізації науково-технічної розробки" розділу 2 "Оптимізація взаємодії учасників проекту комерціалізації науково-технічної розробки", акт впровадження від 05.06.2013 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень та інструментальних засобів адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків. Завдання дисертаційної роботи сформульовані відповідно до поставленої мети і полягають у такому:

– розвинути змістове наповнення поняття "бізнес-моделі підприємства" та виявити типологію існуючих бізнес-моделей машинобудівних підприємств;

– ідентифікувати основні ознаки динамічності ринків машинобудівної продукції та особливості роботи на них;

– виявити у складі бізнес-моделі підприємства структурно-параметричні блоки та обґрунтувати їх змістове наповнення;

– розробити інструментарій моделювання "життєвого циклу"стратегічних завдань бізнес-моделі підприємства;

– розвинути положення щодо антисипативного управління машинобудівними підприємствами в умовах динамічного ринкового середовища з використанням бізнес-моделей;

– удосконалити технологію адаптування існуючої бізнес-моделі машинобудівних підприємства до умов динамічного ринку та технологію обґрунтуваннявибору нової бізнес-моделі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес адаптування бізнес-моделей підприємств до умов динамічних ринків.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні положення щодо адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення з економічної теорії, новітні концепції стратегічного менеджменту, реформування і реструктуризації підприємств, реінжинірингу бізнес-процесів, бізнес-діагностики, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців-практиків з проблематики, що досліджується.

У дисертаційній роботі використано такі наукові методи, як дедукція та індукція, узагальнення, конкретизація та формалізація – для уточнення змістовного наповнення поняття "бізнес-модель підприємства" (розд. 1, п. 1.2), для структуризації бізнес-моделей машинобудівних підприємств (розд. 2, п. 2.3); методи причинно-наслідкового зв'язку та абстрактно-логічний – для удосконалення класифікації та типізації бізнес-моделей підприємств (розд. 1, п. 1.3); метод статистичного групування та порівняльного аналізу – для ідентифікації ознак динамічності ринків машинобудівної продукції (розд. 2, п. 2.1), для визначення критичних і суттєвих процесів окремих структурно-параметричних блоків бізнес-моделі (розд. 3, п.3.1); метод економіко-математичного моделювання –для збалансування "портфеля завдань" бізнес-моделі підприємства (розд. 2, п. 2.4); графічний метод – для наочного ілюстрування досліджуваних явищ, процесів та закономірностей(розд. 2, п. 2.1, 2.2; розд. 3, п. 3.2); матричний метод стратегічного аналізу – для обґрунтуванн явибору нової бізнес-моделі машинобудівного підприємства (розд. 3, п. 3.3).

Джерелом нормативної, аналітичної та статистичної інформації є закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Антимонопольного комітету України, Державної служби статистики України, Львівського обласного управління статистики, сайти періодичних видань, дані підприємств машинобудівної галузі, результати власних досліджень, дані фінансової звітності та управлінського обліку промислових підприємств, зокрема ТзОВ Заводу "Електропобутприлад", НВПП "Спаринг–Віст Центр", ПАТ «Концерн-Електрон».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що сформовано концептуальні засади і розроблено теоретико-прикладні положення щодо адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків з метою забезпечення життєстійкості та ефективності їх функціонування.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

- розроблено концепцію "життєвого циклу" стратегічних завдань бізнес-моделі підприємства, яка за допомогою інструментарію динамічного програмування описує процес збалансування "портфеля завдань" бізнес-моделі, у якому "життєві цикли" стратегічних завдань збалансовані за термінами проходження етапів і за обсягами очікуваного прибутку. Використання цієї моделі сприятиме

досягненню балансу між різними завданнями та полегшуватиме процес прийняття стратегічних рішень.

удосконалено:

- декомпозицію бізнес-моделей підприємств, яка, на відміну від існуючих, виділяє у складі бізнес-моделі такі структурно-параметричні блоки: інфраструктурний, ресурсний, маркетинговий, організаційний, контрагентний блоки та блок організаційної культури підприємства;
- технологію адаптування бізнес-моделі машинобудівного підприємства до умов динамічного ринку, яка, на відміну від відомих, передбачає створення на підприємстві стратегічної системи раннього виявлення слабких ринкових сигналів та оперативної системи раннього попередження про відхилення від запланованих показників, що підвищує адаптогенність підприємства; а також технологію обґрунтування вибору нової бізнес-моделі машинобудівного підприємства, яка передбачає під час реалізації п’яти основних етапів (від генерування сценаріїв до їх економічного оцінювання) використання у поєднанні методу сценаріїв, матриці стратегічних альтернатив, SWOT-аналізу та методу “дерева рішень”;

дістало подальшого розвитку:

- категорійно-понятійний апарат у частині уточнення змістового наповнення поняття “бізнес-модель підприємства”, під якою розуміється управлінська концепція щодо створення цінності для клієнтів та суспільства, а також примноження вартості підприємства на основі існуючих ключових компетенцій та вибраного стратегічного набору задля досягнення поставлених цілей. Таке трактування, на відміну від відомих, поєднує у собі як ціннісний, так і вартісний підходи до розуміння бізнес-моделі підприємства;
- ознаки динамічності ринків машинобудівної продукції, серед яких виділено ринкову, технологічну, товарну та конкурентну ознаки, що свідчать про наявність на них значного переліку різноманітних проблем, найнагальніші серед яких: високий відтік клієнтів; явище конвергенції ринків; загострення конкуренції; хронічна нестача висококваліфікованих кадрів та коштів на впровадження менеджменту змін, оновлення технологій, впровадження продуктових інновацій; запізнілість реакції на ринкові сигнали;
- положення щодо антисипативного управління машинобудівним підприємством в умовах динамічного ринкового середовища з використанням бізнес-моделі, які, на відміну від відомих, передбачають два способи розвитку підприємства: запровадження нової (кардинальна зміна існуючої бізнес-моделі)або адаптування (часткова зміна) існуючої бізнес-моделі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розробки, подані у дисертації, мають прикладний характер і можуть використовуватися у практичній діяльності машинобудівних підприємств під час прийняття стратегічних рішень. Зокрема, йдеться про рекомендації щодо вибору бізнес-моделі підприємства з урахуванням методу сценаріїв, матриці стратегічних альтернатив, SWOT-аналізу та методу “дерева рішень”, а також алгоритм визначення впливу окремих структурно-параметричних блоків існуючої бізнес-моделі підприємства на досягнення пріоритетних цілей.

Методичні розробки дослідження використано у практичній діяльності таких підприємств, як ПАТ “Електрон” (довідка № 009/173 від 11.06.2014 р.), ТзОВ "Електропобутприлад" (довідка № 59/186 від 12.06.2014 р.), НВПП “Спаринг–Віст Центр” (довідка № 012/192 від 04.11.2014 р). Запропоновані підходи до забезпечення ефективного цілеспрямованого адаптування діяльності машинобудівних підприємств до умов динамічного ринкунацілені на удосконалення та підвищення рівня ефективності стратегічного планування підприємств з урахуванням складності та динаміки ринку.

Окремі результати дослідження використовуються у навчальному процесі Національного університету “Львівська політехніка” під час викладання дисципліни “Стратегічний маркетинг” для студентів спеціальності 8.03050701 “Маркетинг” (довідка № 67-01-1922 від 12.11.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно проведеним науковим дослідженням. Усі розробки і пропозиції, викладені в роботі, виконані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися і схвалені на 9 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: XV Міжнародній науково-практичній конференції “Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика” (м. Луцьк, 26–27 травня, 2010 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції “Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки” (м. Хмельницький, 8–10 грудня 2011 р.); науково-практичній конференції “Актуальные проблемы экономической кибернетики и экономической безопасности” в рамках 16-го та 17-го Міжнародного молодіжного форуму “Радиоэлектроника и молодежь в XXI веке”» (м. Харків, 17–19 квітня 2012 р.; 22–24 квітня 2013 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції “«Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами” (м. Алушта, 10–15 вересня 2012 р.);IVМіжнародній науково-практичній конференції Интер-ТРАНСЛОГ-2012 “Проблемы развития транспортной логистики” (м. Одеса, 22–30 вересня 2012 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції “Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу” (м. Суми, 27–29 вересня 2012 р.); IX Міжнародній конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (м. Львів, 8–10 листопада 2012 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції “Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії учасників” (м. Львів, 22–23 травня 2014 р.).

Публікація результатів дослідження. За темою дисертації опубліковано 19 наукових праць, з яких – одинрозділ у колективній монографії, вісім статей у фахових виданнях України (з яких одна –наукометрична), одна стаття у науковому періодичному виданні іноземної держави, дев’ять тез доповідей науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить4,92 ум. друк. арк., з них особисто автору належить 4,02 друк.арк.

Обсяг і структура роботи.Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 180 найменувань, двох додатків, містить

48 рисунків, 29 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 214 сторінок друкованого тексту, з яких 196 сторінок – основний текст.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано вибір теми дисертації та її актуальність, сформульовано мету й завдання роботи, визначено предмет й об’єкт дослідження, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів, подано відомості про їх апробацію.

У першому розділі **"Теоретичні засади управління діяльністю підприємств у динамічному середовищі з використанням бізнес-моделей"** розкрито теоретичні засади управління підприємством у динамічному ринковому середовищі, розглянуто онтологію поняття “бізнес-модель” підприємства та його субординацію з іншими елементами понятійного апарату, розвинено класифікацію та типізацію бізнес-моделей підприємств.

Світова наука і практика мають у своєму арсеналі ряд концепцій і підходів, що описують особливості управління діяльністю підприємства у динамічному середовищі. Функціонування сучасного підприємства у ринковому середовищі та наше дослідження ґрунтуються, насамперед, на трьох основних економічних теоріях: теорії економічного зростання, теорії економічних коливань та теорії економічної динаміки, що графічно відображено на рис. 1.

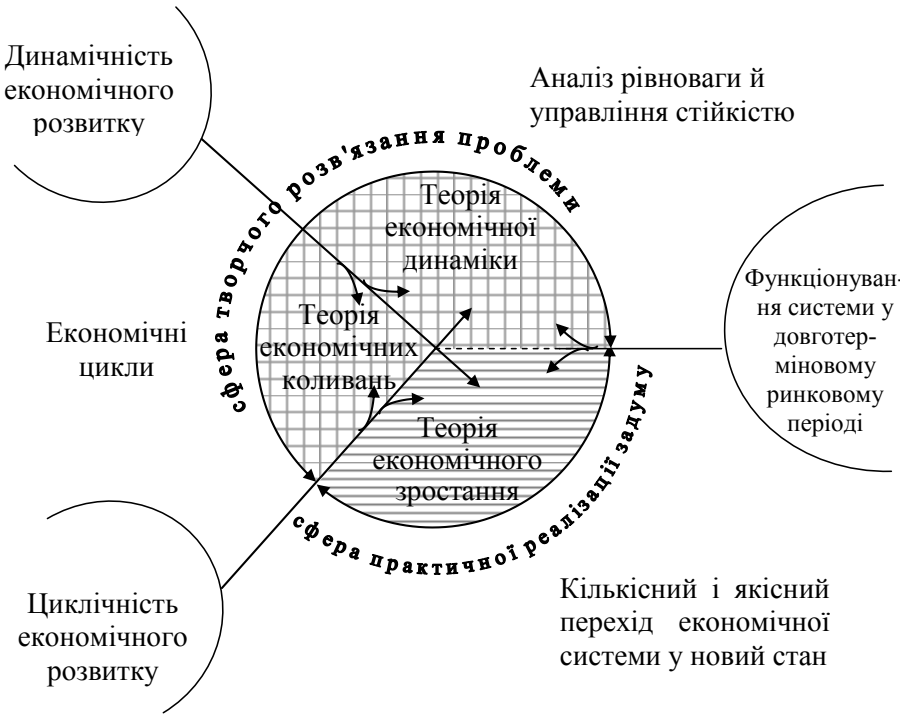

Рис. 1. Теоретичні основи функціонування економічної системи у динамічному ринковому середовищі

Примітка: розроблено дисертантом

В умовах динамічного ринку конкурентні переваги підприємства забезпечуються наявністю у нього адаптаційних здатностей модифікувати й переглядати свої компетенції, а відтак і бізнес-моделі для досягнення життєстійкості та якомога кращої відповідності мінливому зовнішньому середовищу. З огляду на динаміку та складність ринкового середовища, які є характерними рисами сучасної економіки, для забезпечення надійності та

ефективності діяльності підприємств доведено необхідність вибору відповідної бізнес-моделі та, у міру необхідності, подальшого її адаптування.

За результатами огляду й аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у дисертації всі відомі визначення поняття "бізнес-модель" розділено на два наукові підходи. Перший підхід – ціннісний – концентрується на процесі формування цінності для споживачів. Такий підхід зорієнтований, насамперед, на зовнішнє оточення організації. За цього підходу бізнес-модель логічно описує, у який спосіб організація створює і поставляє клієнтам цінність, а сама набуває вартість - економічну, соціальну та інші форми вартості. Другий вартісний підхід зорієнтований на процеси, які відбуваються насамперед, всередині організації. За такого наукового підходу у найпростішому визначенні бізнес-модель – це метод ведення діяльності, завдяки якому підприємство може забезпечити своюжиттєдіяльність, тобто згенерувати дохід та прибуток.

На основі узагальнення вищезгаданих наукових підходів у дисертації набуло подальшого розвитку поняття "бізнес-моделі підприємства", під якою розуміється управлінська концепція щодо створення цінності для клієнтів та суспільства, а також примноження вартості підприємства на основі існуючих ключових компетенцій та вибраного стратегічного набору задля досягнення поставлених цілей. Вказане трактування поєднує у собі як ціннісний, так і вартісний підходи, а це уможливлює повне врахування ознак, що характеризують бізнес-моделі підприємств.

Серед відомих підходів, запропонованих для класифікації бізнес-моделей у світовій науці, варто відзначити класифікацію "Архетипи бізнес-моделей MIT" (MIT Business Model Archetypes (BMAs)), яку розробила група фахівців з Массачусетського технологічного інституту (MIT, 2004 р.) та класифікацію BMF (Business Model Framework), розроблену Х. Чесборо (H. Chesbrough, 2006 р.).

Результати оцінювання існуючих бізнес-моделей вітчизняних машинобудівних підприємств, серед яких багатопрофільні підприємства ПАТ "Мотор-Січ", ПАТ Автомобільна компанія "Богдан Моторс", ПАТ "Концерн–Електрон", ПАТ "Конвеєр", а також однопрофільні підприємства ПАТ "Іскра", ПрАТ"Львівський локомотиворемонтний завод", ПАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів", ПАТ "Дрогобицький машинобудівний завод", ПАТ "Бориславський експериментальний ливарно-механічний завод", НВПП "Спаринг–Віст Центр", ПАТ "Екватор", доводять, що бізнес-моделі можуть створюватися як для певного продукту або послуги (групи однорідних продуктів/послуг); так і для підприємства в цілому, інавіть для групи компаній або холдингу.

Виявлено, що в умовах глобальної кризи, багато бізнес-моделей вітчизняних машинобудівних підприємств втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Українські компанії, які використовували застарілі бізнес-моделі, зазнають збитків та йдуть з ринку. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість вобґрунтуванні нових, повільність переходу до них можуть привести значну кількість вітчизняних підприємств до суттєвих фінансових втрат, і навіть більше, – втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі. Це актуалізує завдання або кардинальної зміни неефективних

бізнес-моделей, або адаптування їх відповідно до динаміки зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та поставлених цілей.

У другому розділі **"Оцінювання бізнес-моделей машинобудівних підприємств на динамічних ринках"** проведено ідентифікацію динамічних ринків машинобудівної продукції, визначено їх основні ознаки та виклики, проаналізовано бізнес-моделі зарубіжних та вітчизняних підприємств, здійсненодекомпозицію бізнес-моделей машинобудівних підприємств та змодельовано життєвий цикл їх бізнес-моделей.

Темпи зміни економічних параметрів економічної системи визначають рівень динаміки її функціонування. Світовій економіці як економічній системі найвищого порядку притаманна динаміка розвитку, яка відповідає динаміці показників ВВП досліджуваних країн. Останні півстоліття світова економіка розвивається циклічно в межах від 6,8 % максимального темпу росту в 1964 р. до 0 % і навіть від'ємних значень (понад – 2 %) темпів збільшення показника ВВП під час світової фінансової кризи 2008–2009 рр. З огляду на несформованість та незахищеність вітчизняного ринку, діапазон коливання має значно більший розмах. Наприклад, під час світової фінансової кризи в Україні відбувся найбільший серед європейських країн спад ВВП (до –14, 3 % у 2009 р.). Разом із національною економікою змінюється ситуація практично на всіх товарних ринках, тільки на одних більше, а на інших – менше.

Машинобудування – це вид діяльності, який здійснює дуальний вплив на національну економіку. З одного боку, це важлива галузь України, яка створює найактивнішу частину основних виробничих засобів – знаряддя праці, які забезпечують рівень конкурентоспроможності на світових ринках. З іншого боку, за останні сім років в Україні третина машинобудівних підприємств працює збитково, а їхня частка у обсягах реалізованої промислової продукції впала з 13,7 % у 2007 р. до 8,7 % у 2013 р.

За останні десятиліття на машинобудівних підприємствах накопичилось багато проблем, найнагальніші серед яких: втрата основних ринків та клієнтської бази; явище конвергенції ринків; загострення конкуренції; хронічна нестача висококваліфікованих кадрів та коштів на впровадження менеджменту змін, оновлення технологій, освоєння продуктових інновацій; запізнілість реакції на ринкові сигнали. Як результат бізнес-стратегії стають розбалансованими і призводять до падіння продажів, прибутку чи навіть до банкрутства підприємств. Але основною проблемою українських машинобудівних підприємств є відсутність стійких конкурентних переваг, а відтак і лояльної бази споживачів як на національному, так і на світовому ринках.

Збереження за українським машинобудуванням ролі двигуна всієї економіки безпосередньо залежить від подолання кризових явищ. Основні економічні показники діяльності машинобудівних підприємств України за 2007-2013 рр. наведено у табл. 1. Погіршення більшості показників свідчить про нездатність машинобудівних підприємств перебудовувати свою діяльність відповідно до вимог сучасного ринкового середовища, завчасно ліквідовувати загрози і використовувати можливості, які виникають у наявному інституційному середовищі під впливом ринкових сигналів, що надходять як від світової

економічної кон'юнктури, так і від національної економічної та соціальної політики.

Таблиця 1

Основні економічні показники діяльності машинобудівних підприємств України за 2007–2013 рр.

Показники	Значення показників за роками							Бажаний характер змін
	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*	
1. Кількість найманих працівників, тис. ос.	763,7	733,5	628,9	481,5	498,6	519,7	487,7	зростання
2. Частка машинобудування у обсягах реалізованої промислової продукції, %	13,7	13,3	10,6	9,3	10,0	10,2	8,7	зростання
3. Підприємства, які зазнали збитків у % до загальної кількості підприємств	30,8	36,1	39,3	39,8	32,7	33,0	34,8	зменшення
4. Рентабельність операційної діяльності, %	4,3	2,9	4,7	7,0	9,3	9,9	6,6	> 0, зростання
5. Ступінь зносу основних засобів, %	68,9	63,2	64,9	65,3	61,5	67,2	64,1	зменшення
6. Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	н/д**	4,5	1,5	1,8	2,0	3,8	н/д**	зростання
7. Рівень співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	1,14	1,09	1,05	1,25	1,33	1,16	1,14	[1,5-2]
8. Рентабельність (збитковість) діяльності, %	2,4	-0,6	0,0	2,6	5,2	5,1	1,8	зростання

* Дані наведено з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2011 р. (набранням чинності КВЕД 2010).** Дані відсутні.

Примітка: сформовано дисертантом на основі офіційної інформації Державного комітету статистики України

На підставі виконаних досліджень розвинено систематизацію ознак динамічностімашинобудівних ринків, серед яких виділено економічну, технологічну, товарну, конкурентну складові (див. табл. 2).

Таблиця 2

Ознаки динамічності ринківмашинобудівної продукції та їх характеристика

№ з/п	Ознаки динамічності ринку	Характеристика явища	Явище
1.	Ринкова складова	Місткість ринку швидко змінюється	Розвиток ринку
2.	Технологічна складова	Технології швидко оновлюються	Високі технології, конвергенція ринків
3.	Товарна складова (відповідно до етапу життєвого циклу товару)	Інноваційність продукту, товар галузевого ринку знаходиться на початкових етапах ЖЦТ	Формування ринкових ніш або створення нових ринкових просторів
4.	Конкурентна складова	Позиції конкурентів ринку та їх розміри невпинно змінюються у результаті злиття та поглинання, а також появи нових конкурентів та продуктів	Гіперконкуренція

Примітка: власна розробка дисертанта

Складові вибрано відповідно до найістотніших чинників, які впливають на ринковий потенціал та ефективність діяльності машинобудівних підприємств. Доведено, що сектори машинобудування по-різному і різною мірою піддаються впливу динамічних явищ ринку. Кожному з видів ринків машинобудівної продукції притаманні свої характерні ознаки ідентифікації, проте більшість з цих ринків можуть характеризуватись як динамічні.

По-перше, на динамічних ринках зміна економічних параметрів відбувається значно вищими темпами, ніж у середньому зростає ВВП у країні. П'ять років поспіль (2007–2011 рр.), за винятком кризового 2009 р., вітчизняне машинобудування зростало швидше, ніж промисловість України в цілому. Втім, у 2012–2013 рр. тенденція змінилась, а індекси продукції машинобудування стали нижчими за індекси промислової продукції загалом. Машинобудування належить до галузей із найбільшим інвестиційним ризиком через значну залежність попиту на його продукцію від кон'юнктурних коливань, пов'язаних з рівнем інвестиційної активності компаній-споживачів продукції машинобудування, а також через високі темпи розвитку нових технологій у світі, що зумовлює швидке моральне старіння основних засобів.

По-друге, важливою ознакою динамічності ринків є їх потреба у швидкомутехнологічномуоновленні, яке пов'язане із технологічними інноваціями. Загалом за часів незалежності в Україні спостерігається істотне падіння частки високотехнологічних секторів економіки. Переважають низько технологічні галузі промисловості, які становлять половину галузевої структури вітчизняної економіки. Високотехнологічні галузі промисловості, такі як біотехнології, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі та інтегровані високошвидкісні транспортні системи, у структурі становлять лише 0,1 %. На фоні слабкої інноваційної активності суб'єктів господарювання в Україні підприємства машинобудування вирізняються дещо вищою активністю у впровадженні нових технологічних процесів (близько 70 % впроваджень технологічних процесів у структурі національної промисловості відбулось саме на машинобудівних підприємствах). Проте цього недостатньо для модернізації національної економіки.

По-третє, важливою ознакою динамічності ринків є інноваційність товару. Оскільки машинобудування значною мірою визначає матеріально-технічну базу індустріального виробництва всієї національної економіки, це ставить особливі вимоги до швидкого оновлення товарного асортименту машинобудівних підприємств.

По-четверте, ще однією ознакою динамічності ринків вважаємо конкурентну складову, яка характеризує динаміку конкурентної структури ринку, коли позиції конкурентів на ринку та їх розміри невпинно змінюються внаслідок злиття та поглинання, а також появи нових конкурентів та товарів. Різні види динамічних ринків мають різні природу конкуренції, структуру витрат та підходи до координації зусиль у ланцюгу вартості, основні загрози і ризики бізнесу та ключові фактори успіху на ринку. Відповідно до теорії структури галузевих ринків Ф. Шерера та Д. Росса, а також з огляду на істотну товарну диференціацію машинобудівної продукції, серед ринків машинобудівної продукції переважають

ринки, що мають характер чистої багатопродуктової монополії, олігополії з диференціацією продукції або монополістичної конкуренції.

На сучасному етапі актуалізується потреба у розробленні методичного забезпечення ґрунтовного аналізування існуючих бізнес-моделей машинобудівних підприємств. З цією метою у дисертації запропонованодекомпозицію бізнес-моделі, з виділенням у її складі таких структурно-параметричних блоків, як інфраструктурний, ресурсний, маркетинговий, організаційний, контрагентний блоки та блок організаційної культури (див. табл. 3).

Таблиця 3

Структурно-параметричні блоки бізнес-моделі машинобудівного підприємства

№ з/п	Блоки бізнес-моделі	Зміст блоків	Альтернативні способи реалізації	Назви підприємств, які застосовували альтернативні способи реалізації
1.	Інфраструктурний блок (ІБ)	Спосіб здійснення бізнес-процесів	аутсорсинг бізнес-процесів	ПАТ “Іскра”
			інсорсинг бізнес-процесів	ТзОВ″Карпатнафтохім″
			принципи давальницької сировини	ТзОВ “ЛЕОНІ ВаєрінгСистемз УА ГмБХ”
2.	Ресурсний блок (РБ)	Спосіб володіння активами (ресурсами)	володіння власними ресурсами	ПП “Фірма ПЕТЕЦКІ”
			володіння залученими ресурсами	Не притаманно машино-будівним підприємствам / фінансові компанії, брокери
			поєднання власних та залучених ресурсів	ПАТ “Електрон”
3.	Маркетинговий блок (МБ)	Спосіб позиціонування на ринку	пліч-о-пліч з конкурентами	ПАТ Автомобільна компанія “Богдан Моторс”
			створення “блакитного океану”	Компанія“Apple” (створення нових субринків)
			монополія	ПрАТ“Львівський локомотиворемонтний завод”
4.	Контрагентний блок (КБ)	Спосіб взаємодії із партнерами	конкуренція	ПАТ Автомобільна компанія “Богдан Моторс”
			кооперація	НВПП “Спаринг–Віст Центр”
			кооперація	ПАТ “Мотор-Січ”
5.	Організаційний блок (ОБ)	Вид організаційної структури	механістичні (ієрархічні)	ПАТ “Екватор”
			органічні (адаптивні)	ТзОВ“Електроконтракт Україна”
6.	Блок організаційної культури (БК)	Рівень організаційної культури (ОК)	високий рівень ОК	СП ТзОВ “Сферос–Електрон”
			середній рівень ОК	ТзОВ “ЛЕОНІ ВаєрінгСистемз УА ГмБХ”
			низький рівень ОК	ПАТ “Конвеєр”

Примітка: власна розробка дисертанта

Ґрунтовне аналізування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, серед яких багатопрофільні підприємства ПАТ “Мотор-Січ”, ПАТ Автомобільна компанія “Богдан Моторс”, ПАТ “Концерн-Електрон”, ПАТ “Конвеєр”, а також однопрофільні підприємства ПАТ “Іскра”, ПрАТ “Львівський локомотиворемонтний завод”, ПАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів”,

ПАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”, ПАТ “Бориславський експериментальний ливарно-механічний завод”, НВПП “Спаринг–ВістЦентр”, ПАТ “Екватор”, дало змогу зробити висновок, що задля забезпечення сталого (збалансованого) розвитку підприємства необхідно підтримувати баланс між двома стратегічно важливими напрямами розвитку підприємства: створення цінності для споживачів та нарощування вартості підприємства. Ці напрями, втілені у конкретних завданнях, повинні розумно переплітатися, паралельно ініціюватися та втілюватися в реальні проекти. Зокрема, для створення цінності для споживачів необхідно узгоджувати цілий спектр таких стратегічних проектних завдань, як забезпечення належного рівня якості товару (послуги); ціни товару (послуги) та обслуговування клієнтів.Своєю чергою, для нарощування вартості підприємства необхідно узгоджувати свій спектр проектних завдань, а саме: орієнтацію на максимальну ефективність; орієнтацію на максимальну результативність; необхідність формування позитивного іміджу та іміджу соціально відповідального підприємства.

Отже, поставлені стратегічні завдання можна звести до вирішення завдання управління “портфелем завдань” бізнес-моделі підприємства, метоюякого є досягнення внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг при наявності різних напрямів організування діяльності за рахунок координації порядку та термінів “життєвих циклів” стратегічних завдань. Модель поєднання “життєвих циклів” проектних стратегічних завдань бізнес-моделі підприємства відображено на рис. 2.

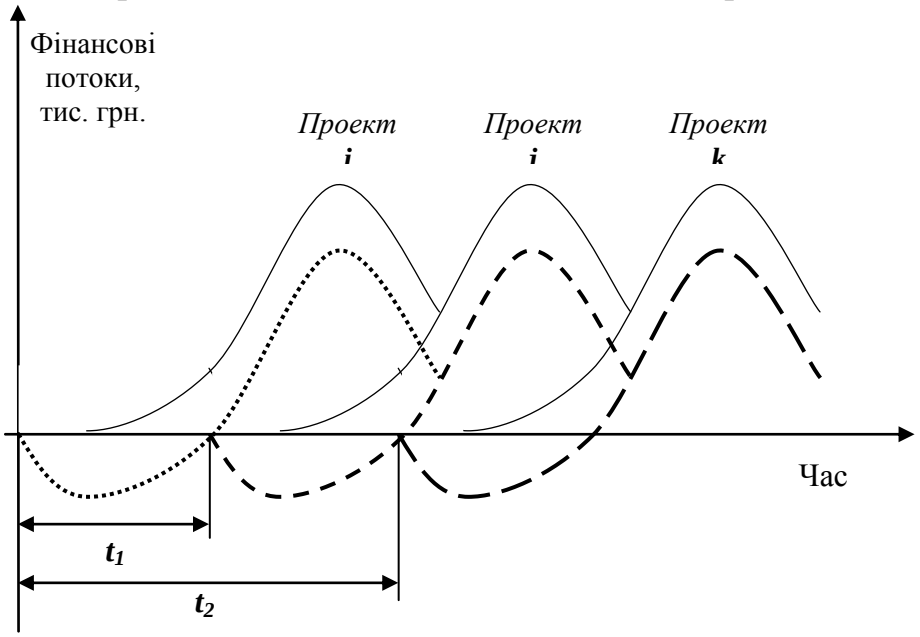

Рис. 2. Модель поєднання “життєвих циклів”проектних стратегічних завдань бізнес-моделі підприємства

*Позначення:**i, j ,k** – порядковий номер виконуваних проектів;*

---------криві виконуваних проектів “портфеля завдань” бізнес-моделі.

Примітка: власна розробка дисертанта

Ефективність бізнес-моделі підвищується за рахунок взаємодоповнення, синергізму, який надає додаткові переваги, що неможливо досягти за умов, коли “портфель завдань” є простою сумою окремих проектів. Синергія досягається за рахунок взаємопідтримки та акумуляції результатів різних виконуваних проектів. “Портфель завдань” щодо створення цінності для споживачів та нарощування

вартості підприємства можна представити у вигляді послідовно-паралельного їх виконання. У зв'язку з цим постає необхідність ефективного планування та організування "життєвого циклу" виконання завдання з метою своєчасного прийняття управлінських рішень, що дозволить зменшити вплив ймовірних збурень. На відміну від більшості матричних моделей, що застосовуються для "портфельного" аналізування та планування, в управлінні"портфелем завдань"бізнес-моделі рекомендовано застосовувати метод динамічного програмування.

Задача управління "портфелем завдань"бізнес-моделі полягає у визначенні оптимальних дат початку виконання проектних завдань як в галузі створення цінності для споживачів, так і у галузі нарощування вартості підприємства. Цільову функцію можна подати у такому вигляді:

$$П = \sum_{i=1}^{k}\left(\lambda \cdot \sum_{j=1}^{n}\left(\frac{V_j\left(t_j^{(V)}, t_i\right)\cdot \varphi_{j,i}(t_i)}{(1+q)^i}\right) + \mu \cdot \sum_{j=1}^{n}\left(\frac{W_j\left(t_j^{(W)}, t_i\right)\cdot \psi_{j,i}(t_i)}{(1+q)^i}\right)\right) \to max \qquad (1)$$

де:

П – величина сумарного прибутку, грн.; $t_j^{(V)}$ – час початку j-го проекту створення цінності для споживачів, шукана величина, міс.; $t_j^{(W)}$ – час початку j-го проекту нарощування вартості підприємства, шукана величина, міс.; $V_j\left(t_j^{(V)}, t_i\right)$ – величина прибутку j-го проектного завдання зі створення цінності для споживача, грн.; $W_j\left(t_j^{(W)}, t_i\right)$ – величина прибутку j-го проектного завдання з нарощування вартості підприємства, грн.; $\varphi_{j,i}(t_i)$ - значення функції ефективності у разі суміщення часу реалізації різних проектних завдань щодо створення цінності для споживачів; $\psi_{j,i}(t_i)$ – значення функції ефективності у разі суміщення часу реалізації різних проектних завдань щодо нарощування вартості підприємства; t_i - поточний час реалізації проектів; міс.; n - число часових проміжків, які виділені для реалізації проектів, од.; q– ставка дисконтування, %;k – кількість проектів, що розглядаються за кожним напрямом (k=3) у галузях створення цінності для споживачів чи нарощування вартості підприємства, од.; λ, μ - вагові коефіцієнти, які показують порівняльну вагомість цінності вибраної галузі для підприємства, такі що задовольняють умову:

$$\lambda + \mu = 1, \quad 0 \le \lambda + \mu \le 1.$$

Для розв'язання поставленої задачі динамічного програмування встановлено додаткові обмеження:

- на забезпечення певного рівня прибутку протягом вказаного періоду реалізації "портфеля завдань":

$$V_j\left(t_j^{(V)}, t_i\right) + W_j\left(t_j^{(W)}, t_i\right) \ge П^{const}, \qquad i^{(1)} \le i \le i^{(2)} \qquad (2)$$

- на тривалість реалізації проекту:$n \le N$. (3)

Нижче на рис. 3 зображено дискретну модель життєвого циклу проектного завдання зі створення цінності для споживача $V_j(t)$ та нарощування вартості підприємства *W(t)*. Для розв'язання поставленої задачі динамічного програмування пропонується використати такий алгоритм.

I. На першому етапі під час розв'язання задачі відбувається виділення двох стратегічно пов'язаних напрямів розвитку підприємства:

- створення цінності для споживачів, описане функцією *V(t)*;
- нарощування вартості підприємства, описане функцією *W(t)*.

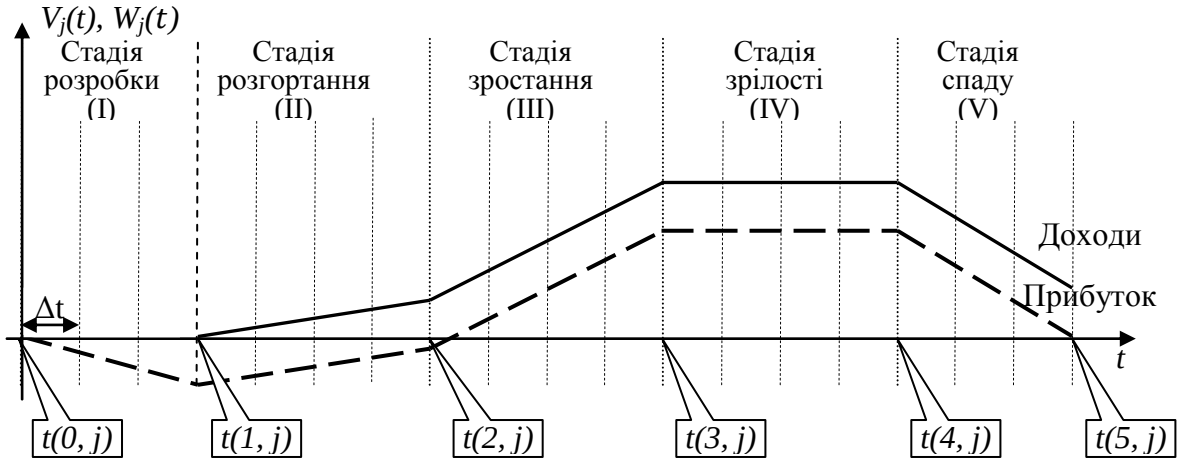

Рис. 3. Дискретна модель "життєвого циклу" проектного завдання
Примітка: власна розробка дисертанта

II. На другому етапі достатньо визначити послідовність виконання поставлених завдань. Для цього потрібно послідовно перерахувати $k! = 3 \cdot 2 \cdot 1 = 6$ можливих варіантів послідовного виконання проектних заходів за кожним напрямом – створення цінності для споживача чи нарощування вартості підприємства. В результаті за кожним напрямом вибирається той порядок виконання проектних завдань, який забезпечує максимум очікуваного результату.

III. На третьому етапі завдання зводиться до задачі лінійного програмування з можливістю пошуку невідомих величин $t_j^{(V)}$, $t_j^{(W)}$, які за своїм змістом визначають терміни суміщення виконання проектних завдань, зберігаючи порядок їх виконання.

Отже, розроблена концепція"життєвого циклу"стратегічних завдань бізнес-моделі підприємства описує за допомогою інструментарію динамічного програмування процес збалансування "портфеля завдань" бізнес-моделі, у якому "життєві цикли" стратегічних завдань збалансовані за термінами проходження етапів і за обсягами очікуваного прибутку. Використання такої моделі сприятиме досягненню балансу між поставленими завданнями та полегшуватиме процес прийняття стратегічних рішень.

У третьому розділі **"Організаційно-економічний механізм адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків"** проаналізовано сутність антисипативного управління бізнес-моделями підприємства, розглянуто методичні підходи до адаптування бізнес-моделі машинобудівного підприємства до умов зовнішнього середовища, розроблено технологію обґрунтування вибору нової бізнес-моделі машинобудівного підприємства за сценаріями.

З метою врахування ринкових сигналів та відхилень у діяльності машинобудівного підприємства від запланованих показників, у роботі розвинено положення щодо антисипативного управління підприємством з використанням бізнес-моделі, структурно-логічна послідовність якого наведена на рис. 4.

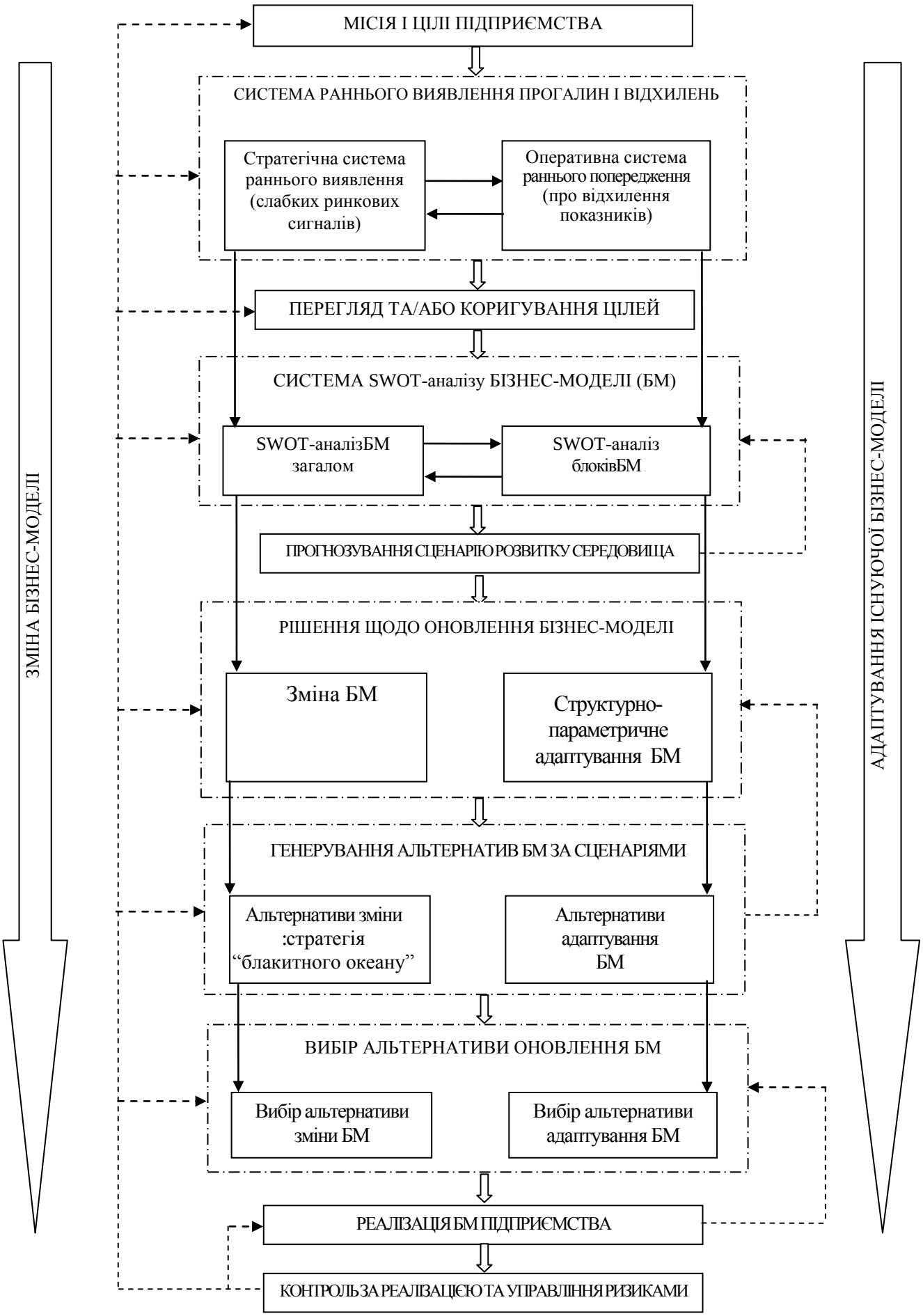

Рис. 4. Структурно-логічна послідовність антисипативного управління машинобудівним підприємством з використанням бізнес-моделі

Примітка: власна розробка дисертанта

Антисипативне управління підприємством здійснюється у декілька етапів, а саме: раннє виявлення прогалин і відхилень; перегляд та/або коригування цілей; проведення SWOT-аналізу бізнес-моделі загалом та кожного структурно-параметричного блока моделі зокрема; прогнозування сценарію розвитку середовища; генерування альтернатив бізнес-моделі за сценаріями за допомогою матриці стратегічних альтернатив, вибір бізнес-моделі та її реалізація, контроль за реалізацією та управління ризиками.

Антисипативне управління передбачає створення на підприємстві стратегічної системи раннього виявлення слабких ринкових сигналів (організування постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі), а також оперативної системи раннього попередження про відхилення від запланованих показників діяльності. Функціонування вищезазначених систем на підприємстві дасть змогу своєчасно приймати рішення щодо необхідності оновлення бізнес-моделі підприємства. Глибина змін, які здійснюватимуться на машинобудівному підприємстві, залежатиме, насамперед, від зміни зовнішнього середовища, стану внутрішнього потенціалу, цілей і завдань підприємства та величини "стратегічної прогалини" у його діяльності. Рішення щодо оновлення бізнес-моделі ухвалюється з урахуванням двох варіантів розвитку підприємства: обґрунтування вибору нової бізнес-моделі, або адаптування існуючої бізнес-моделі (її часткової зміни) за допомогою оновлення деяких структурно-параметричних блоків.

Результати досліджень автора доводять факт, що на практиці в діяльності існуючих машинобудівних підприємств значно рідше виникає потреба кардинальної зміни стратегічних напрямів розвитку, а відтак і бізнес-моделі. Потреба у розробленні нової бізнес-моделі, зазвичай, виникає у разі створення нового підприємства. Для існуючого підприємства, як правило, необхідне пристосування вже існуючої бізнес-моделі його діяльності до змін у зовнішньому середовищі. У дисертації запропоновано удосконалену технологію адаптування бізнес-моделі машинобудівного підприємства до умов динамічного ринку, яка передбачає послідовне здійснення таких етапів: усвідомлення необхідності перегляду існуючої бізнес-моделі машинобудівного підприємства, аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища, перегляд і/або коригування пріоритетних цілей, перегляд і/або коригування існуючих структурно-параметричних блоків бізнес-моделі, визначення критичних і суттєвих процесів окремих структурно-параметричних блоків бізнес-моделі, перегляд і/або коригування існуючого стратегічного набору.

У випадку, якщо адаптування бізнес-моделі є неефективним, доцільно кардинально змінити існуючу бізнес-модель підприємства. У дисертації запропоновано технологію обґрунтування вибору нової бізнес-моделі машинобудівного підприємства, яка передбачає послідовне виконання таких етапів: генерування альтернативних сценаріїв бізнес-моделей підприємства за допомогою матриці стратегічних альтернатив; вибір типу сценаріїв та критерію відбору сценаріїв бізнес-моделювання діяльності підприємства; складання словесного опису сутності кожної стратегічної альтернативи та їх SWOT-аналіз; проведення маркетингового дослідження очікувань та преференцій цільових

споживачів; економічне оцінювання, створення“дерева рішень” та вибір прийнятної бізнес-моделі досліджуваного підприємства.

У дисертації використання запропонованої технологіїобґрунтування вибору нової бізнес-моделі проілюстровано на прикладі діяльності вітчизняного приладобудівного підприємства ТзОВ Завод “Електропобутприлад”. За обсягами випуску електропобутових приладів ТзОВ Завод “Електропобутприлад” тривалий час було лідером на території Західної України. Однак, за останні роки відбулось значне падіння обсягів реалізації, хоча керівництву все-таки вдалось забезпечити беззбитковість діяльності підприємства. Основна причина невиконання планових показників – це обвальне падіння продажів через подальше зниження купівельної спроможності населення, спричинене складною економічною ситуацією в державі та загостренням конкуренції з боку зарубіжних виробників, зокрема з Китаю.

Вибір нової бізнес-моделі заводу здійснювавсяшляхом порівняльного аналізуальтернативних сценаріїв на основі двох критеріїв: ступінь індивідуалізації кінцевого виробу відповідно до потреб кожного клієнта; платформа для реалізації продукції. Ступінь індивідуалізації кінцевого виробу відповідно до потреб клієнта показує, наскільки кожна окрема одиниця випущеного товару схожа на іншу. Платформа для реалізації продукції характеризує спосіб продажу і просування продукції. На сучасних споживчих ринках є два основні способи продажу: через мережу Інтернет шляхом створення інтернет-магазину чи розміщення власного товару в інших інтернет-магазинах (онлайн–торгівля); а також через фірмові магазини компанії або через спеціалізовані магазини побутової техніки (оффлайн–торгівля). На основі вище наведених ознак побудовано матрицю стратегічних альтернатив розвитку для ТзОВ Завод “Електропобутприлад”(рис. 5).

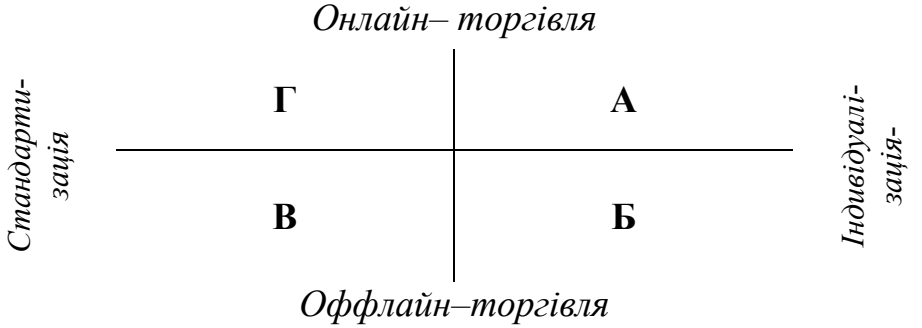

Рис. 5. Матриця стратегічних альтернатив розвитку
для ТзОВЗавод “Електропобутприлад”
Примітка: власна розробка дисертанта

При цьому виділяються такі стратегічні альтернативи:

1. Стратегічна альтернатива А “індивідуалізація – онлайн–торгівля” – виробництво продукції відповідно до індивідуальних потреб споживачів та надалі її продаж через мережу Інтернет.

2. Стратегічна альтернатива Б “індивідуалізація – оффлайн–торгівля”– виробництво продукції відповідно до індивідуальних потреб споживачів та подальший її продаж через реальні магазини побутової техніки.

3. Стратегічна альтернатива В “стандартизація – оффлайн–торгівля”– виробництво стандартизованої продукції без врахування індивідуальних потреб споживачів та надалі її продаж через реальні магазини побутової техніки.

4. Стратегічна альтернатива Г “стандартизація – онлайн–торгівля”– виробництво стандартизованої продукції без врахування індивідуальних потреб споживачів та подальший її продаж через мережу Інтернет.

Проект введення стратегічної альтернативи “індивідуалізація – онлайн–торгівля” для Заводу “Електропобутприлад”окуповується за чотири роки і три місяці. З огляду на те, що розрахунок показників ефективності інвестицій у саме цю стратегію показав, що такий проект є прибутковим, стратегію“індивідуалізація – онлайн–торгівля” можна вважати прийнятною. З урахуванням тенденцій українського ринку малої побутової техніки та обсягів виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) спрогнозовано, що щорічна реалізація продукції за номенклатурою становитиме:4 567 шт. м’ясорубок за ціною 550 грн.;3 824 шт. м’ясорубок за ціною 750 грн.;2780 шт. м’ясорубок за ціною 1000 грн.;900 шт. м’ясорубок за ціною 1400 грн. Загальна сума грошових надходжень становитиме відповідно 9681 тис. грн. У табл. 4 наведено розрахунок очікуваних грошових потоків у випадку реалізації такої бізнес-моделі.

Таблиця 4

Очікувані чисті грошові потоки для ТзОВ“Електропобутприлад”у 2015-2019 рр.

№ п/п	Показники (параметри)	Значення показників за роками, тис. грн.					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Початкові інвестиції	-13058					
2.	Очікувані грошові надходження від реалізації продукції		9681	9681	9681	9681	9681
3.	Очікувані грошові надходження від продукції скориговані на інфляцію		10552,3	11502	12537,2	13665,6	14895,5
4.	Очікувані поточні витрати на виробництво продукції		5587,4	5587,4	5587,4	5587,4	5587,4
5.	Очікувані поточні витрати скориговані на інфляцію		6090,3	6638,4	7235,9	7887,1	8596,9
6.	Амортизаційні відрахування		1230	1230	1230	1230	1230
7.	Очікуваний прибуток до оподаткування		3232	3633,6	4071,3	4548,5	5068,6
8.	Очікуваний чистий прибуток		2618	2943,2	3297,8	3684,3	4105,6
9.	Очікуваний чистий грошовий потік		3848	4173,2	4527,8	4914,3	5335,6
10.	Дисконтований чистий грошовий потік		3346,1	3155,5	2977,1	2809,8	2652,7
11.	Кумулятивний дисконтований грошовий потік		3346,1	6501,6	94787,7	1228,9	14941,2

Примітка: за розрахунками дисертанта

Застосування запропонованої технології обґрунтування вибору нової бізнес-моделі на конкретному машинобудівному підприємстві за методом ситуаційного аналізу доводить дієвість розробленого методичного підходу для забезпечення життєдіяльності та ефективного цілеспрямованого адаптування діяльності підприємства до умов динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичні та методичні узагальнення щодо вирішення наукового завдання, яке полягає у розробленні теоретичних положень і прикладних рекомендацій з обґрунтованого вибору відповідної бізнес-моделі та подальшого її адаптування до умов динамічних ринків для забезпечення життєстійкості та ефективності діяльності машинобудівних підприємств.

Результати дисертації дають можливість сформувати такі висновки:

1. З огляду на динаміку та складність сучасного ринкового середовища для забезпечення адаптогенності та ефективності діяльності підприємств доведено необхідність вибору відповідної бізнес-моделі та, у мірі необхідності,подальшого її адаптування до зовнішніх змін. Засади та принципи економічної динаміки досліджують теорія економічної динаміки, теорія економічних коливань, теорія економічного зростання, концепція динамічних здатностей тощо. Доведено, що в умовах динамічного ринку конкурентні переваги підприємства забезпечуються наявністю у нього динамічних здатностей модифікувати й переглядати свої компетенції, а відтак і бізнес-моделі для досягнення якомога кращої відповідності мінливому зовнішньому середовищу.
2. Розвинено понятійний апарат щодо адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств в умовах динамічних ринків. Зокрема, у дисертації набуло подальшого розвитку поняття “бізнес-модель підприємства”, під якою розуміється управлінська концепція щодо створення цінності для клієнтів та суспільства, а також примноження вартості підприємства на основі існуючих ключових компетенцій та обраного стратегічного набору задля досягнення поставлених цілей. Вказане трактування поєднує у собі як ціннісний, так і вартісний підходи до розуміння бізнес-моделі підприємства, що уможливлює повне врахування ознак, які характеризують бізнес-моделі підприємств.
3. Проведено систематизацію ознак динамічності ринків машинобудівної продукції, серед яких виділено економічну, технологічну, товарну та конкурентну ознаки. Систематизовані та узагальнені ознаки динамічності ринків машинобудівної продукції свідчать про наявність на них значного переліку різноманітних проблем, найнагальніші серед яких: високий відтік клієнтів; явище конвергенції ринків;загострення конкуренції; хронічна нестача висококваліфікованих кадрів та коштів на впровадження менеджменту змін, оновлення технологій, впровадження продуктових інновацій; запізнілість реакції на ринкові сигнали. В результаті стратегії стають розбалансованими і призводять до падіння продажів, прибутку чи навіть до банкрутства підприємств. Доведено, що є усі підстави зарахувати ринок машинобудівної продукції до динамічних і діяльність на ньому передбачає врахування особливостей роботи на динамічних ринках, зокрема щодо необхідності забезпечення адаптогенної стійкості підприємства.
4. Проведено декомпозицію та удосконалено структуру бізнес-моделі підприємства, яка виділяє у її складі такі структурно-параметричні блоки, як інфраструктурний, ресурсний, маркетинговий, організаційний, контрагентний блоки та блок організаційної культури. Запропонована структуризація сприяє

встановленню причинно-наслідкових зв’язків між цими блоками. Зважаючи на викладене, керівникам машинобудівних підприємств запропоновано перед обґрунтуванням бізнес-моделі здійснювати ретельний аналіз та вибір способу її реалізації для кожного із вищезазначених структурно-параметричних блоків. Поєднання всіх окремих складових у цілісну бізнес-модель дасть змогу менеджерам та підприємцям виявити найбільш прийнятний та адекватний спосіб досягнення запланованих цілей підприємства.

5. Розроблена концепція життєвого циклу бізнес-моделі підприємств за допомогою інструментарію динамічного програмування описує процес збалансування “портфеля завдань” бізнес-моделі, у якому “життєві цикли” стратегічних завдань узгоджено за термінами проходження етапів і за обсягами очікуваного прибутку. Використання такої моделі менеджерами вищої та середньої ланок управління сприятиме досягненню балансу між двома стратегічно обумовленими напрямами розвитку підприємствощодо створення цінності для споживачів та нарощування вартості підприємства.
6. Розвинено положення щодо антисипативного управління підприємствами в умовах динамічного ринкового середовища з використанням бізнес-моделей. Антисипативне управління реалізуватиметься з урахуванням двох варіантів розвитку підприємства: розроблення нової бізнес-моделі (кардинальна зміна існуючої) або адаптування існуючої бізнес-моделі (її часткова зміна за допомогою оновлення деяких структурно-параметричних блоків). Глибина змін, які здійснюватимуться на машинобудівному підприємстві, залежить насамперед від зміни зовнішнього середовища, стану внутрішнього середовища, цілей і завдань підприємства та величини “стратегічної прогалини” у його діяльності. Використання управлінцями машинобудівних підприємств методичних положень щодо антисипативного управління в умовах динамічного ринкового середовища дозволить уникнути помилок під час вибору варіанта розвитку підприємства та оновлення його бізнес-моделі.
7. З метою реагування на динаміку середовища та нові виклики, які надходять з нього, керівникам машинобудівних підприємств пропонується використовувати удосконалену технологію адаптування бізнес-моделі до умов динамічного ринку, яка передбачає створення на підприємстві стратегічної системи раннього виявлення слабких ринкових сигналів (організування постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі), а також оперативної системи раннього попередження про відхилення від запланованих показників. Формування такої системи на підприємстві створює підґрунтя для подальшого прийняття рішень у сфері стратегічного планування.У випадку, якщо адаптування не сприятиме підвищенню ефективності діяльності машинобудівного підприємства, рекомендовано застосовуватитехнологію обґрунтування вибору нової бізнес-моделі підприємства, яка передбачає послідовне виконання п’яти основних етапів (від генерування сценаріїв до їх економічного оцінювання) з використанням у поєднанні методу сценаріїв, матриці стратегічних альтернатив, SWOT-аналізу та методу “дерева рішень”. Застосування такої технології на практиці дає українським менеджерам інституціонального та управлінського рівнівінструментарій для обґрунтованого вибору нової бізнес-моделі відповідно

до тенденцій ринку та поставлених перед підприємством цілей розвитку.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Чухрай А.І. Взаємоузгодження бізнес-моделей підприємств – учасників ланцюга вартості–(Розділ 2.4).–С. 99-110: [Крикавський Є.В., Патора Р., Сорочак О.З., Гаврись Я. та ін. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості: монографія]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 350 с.

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Чухрай А.І. Методичні підходи до адаптування бізнес-моделі підприємства до умов зовнішнього середовища/ А.І. Чухрай// Науковий Вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького. Серія "Економічні науки". Том 16, № 1(58), Частина 2.- Львів: ФЩП Корпан Б.І.; 2014. - с. 243–250.
3. Чухрай А.І. Онтологія поняття "бізнес-модель підприємства"/ А.І. Чухрай// Вісник Націон. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2012. – № 749.С. 94–103.
4. Чухрай А.І. Бізнес на високодинамічних ринках: основні ознаки, виклики та загрози/ А. Чухрай// Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 6. Том 4. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – С. 89–95.
5. Чухрай А.І. Особливості функціонування підприємств на високодинамічних ринках/ А.І. Чухрай// Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2012. – № 727. – С. 292–300.
6. Чухрай А.І. Інформаційне забезпечення процесу моделювання ланцюга поставок/ Н.Є. Кузьо, А.І. Чухрай// Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика".– 2008. – № 623. – С. 124–130. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями інформаційного забезпеченнямоделювання ланцюга поставок).*
7. Чухрай А.І.Проблеми управління зовнішнім державним боргом в умовах світової фінансової кризи/ Н.І. Чухрай, А.І. Чухрай// Науковий Вісник Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Економічні науки.– 2010. – № 4. – С. 107–114. *(Особистий внесок автора:подано характеристику фінансового забезпечення економічного розвитку України в період фінансової кризи).*
8. Чухрай А.І. Академічне підприємництво у інноваційному розвитку міста/ А.І. Чухрай// Науковий Вісник Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Серія: Економічні науки. – 2011. - № 22 (219). – С. 170–177.

1.3. Праці у наукових періодичних виданнях іноземних держав та у виданнях України, які внесено до міжнародних наукометричних баз даних

9. ChukhraiA.Ontologiadefinicjimodelubiznesowegoprzedsiębiorstwa // Przedsiębiorczość i Zarządzanie, TOM XIV, ZESZYT 1 "Społeczne i ekonomiczne dylematy oraz wyzwania we współczesnym zarządzaniu"/ red. Paweł Trippner.– Lódź: SpołecznaAkademiaNauk,2013.- S. 69–84.

10. Чухрай А.І.[1]Сценаріо-аналіз у виборі бізнес-моделі приладобудівного підприємства/ А.І. Чухрай, Є.В. Крикавський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. –№ 2.–С. 54–70. (Бази даних: Directory of Open Access Journas, Index Copernicus Journals Master List). *(Особистий внесок автора: розроблено технологію вибору нової бізнес-моделі підприємства).*

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Чухрай А.І. Теоретичні основи функціонування економічної системи у динамічному середовищі/ А.І. Чухрай // Управлінські інновації: збірник наукових праць Тернопільського нац.екон.ун–ту. Вип. 2. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – С. 15–22.
12. Чухрай А.І. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом в умовах світової фінансової кризи/ А.І. Чухрай,Н.І. Чухрай //Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції "Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика", м. Луцьк, 26-27 травня 2010 р. – Луцьк: Волинський нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010.– С. 238–240.*(Особистий внесок автора: систематизовано напрями антикризового кредитування та умови його надання за групами країн).*
13. Чухрай А.І. Економічна динаміка: теоретичні засади, завдання, сучасні особливості/ А.І. Чухрай// Сборник материалов 16-го Международного молодежного форума "Радиоэлектроника и молодежь в XXI веке". Том 9 "Актуальные проблемы экономической кибернетики и экономической безопасности", м. Харків, 17-19 квітня 2012 р. – Харків: ХНУРЕ, 2012. – С. 159–160.
14. Чухрай А.І. Адаптування економічних систем до умов зовнішнього середовища: питання термінології / А.І. Чухрай // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами", м. Алушта,10–15 вересня 2012. – Харків, 2012. –С. 122–124.
15. Чухрай А.І. Логістика у бізнес-моделях успішних компаній / А.І. Чухрай // ТезисыдокладовIУМеждународнойнаучно-практическойконференцииИнтер-ТРАНСЛОГ-2012 "Проблемы развития транспортной логистики", м. Одеса, 22–30 вересня 2012 р. – Одеса: Одеський нац. морський ун-т, 2012. – С. 97–99.
16. Чухрай А.І. Наукові підходи до трактування поняття "бізнес-модель" діяльності підприємства/Андрій Чухрай// Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу", м. Суми, 27–29 вересня 2012 р. – Суми: Сумський держ. ун–т, 2012. – С. 275–277.
17. Чухрай А.І. Сутність та дефініція "бізнес-моделі" підприємства/ А. Чухрай// Тези доповідей IX Міжнародної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту", м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.– Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. –С. 446–447.
18. Чухрай А.І. Диверсифікація як бізнес-модель вітчизняного промислового підприємства/ А.І. Чухрай// Сборник материалов 17-го Международного молодежного форума "Радиоэлектроника и молодежь в XXI веке». Том 7

[1]*Стаття також належить до наукових фахових видань України.*

“Актуальные проблемы экономической кибернетики и экономической безопасности”, м. Харків, 22-24 квітня 2013 р. – Харків: ХНУРЕ, 2013. – С. 351–352.

19. Чухрай А.І. Антисипативне управління бізнес-моделями машинобудівних підприємств в умовах динамічних змін/ А.І. Чухрай// Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції “Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками”, м. Львів, 22–23 травня 2014 р.– Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. –С. 128–129.

АННОТАЦІЯ

Чухрай А.І.Адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет “Львівська політехніка”, Міністерство освіти і науки України, Львів, 2015.

У дисертації розглянуто сутність бізнес-моделей підприємств та основні засади їх формування. Розвинено поняття “бізнес-модель підприємства” шляхом поєднання ціннісного і вартісного підходів до розуміння її сутності.Удосконалено структуризацію бізнес-моделей машинобудівних підприємств з виділенням шести структурно-параметричних блоків.Систематизовано ознаки динаміки ринків машинобудівної продукції та сформовано перелік основних проблем їх розвитку. Розроблено модель “життєвого циклу”стратегічних завдань бізнес-моделі підприємства з використанням інструментарію динамічного програмування.

Розроблено положення щодо антисипативного управління машинобудівними підприємствами в умовах динамічного ринкового середовища з використанням бізнес-моделей. Удосконалено технологію адаптування існуючої бізнес-моделі машинобудівного підприємства до умов динамічного ринку, а також технологію обґрунтування вибору нової бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель,динамічний ринок, машинобудівне підприємство, “життєвий цикл” стратегічних завдань, антисипативне управління, адаптування бізнес-моделі, обґрунтування вибору бізнес-моделі.

ANNOTATION

Chukhrai A.I. Adaptation of engineering enterprises business models to the conditions of dynamic markets. – Manuscript copyright.

The thesis for the degree of Ph.D. in Economics on a speciality 08.00.04 – Economics and Business Management (according to the types of economic activity).– Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2015.

The thesis deals with the essence and basic principles of the formation of enterprises business models. The concept of “business model of an enterprise” through a combination of value and cost approaches to the understanding of its nature is developed. The structuring of engineering enterprise business models with the selection of six structural — parametric units is improved. The dynamics features of engineering products markets are systemized and the main problems of their development are listed.

The “life cycle” model of strategic tasks of the engineering enterprise business model with the use of tools of dynamic programming is elaborated.

A guideline on the use of business models for building enterprise anticipative management in a dynamic market environment is developed. The adaptation technology of the business model engineering enterprise to the dynamic market conditions is improved as well as the technology grounding of building enterprise business model selection.

Keywords: business model, dynamic market, engineering enterprise, strategic tasks “life cycle”, anticipative management, the business model adaptation, justification of a business model choice.

АННОТАЦИЯ

Чухрай А.И. Адаптациябизнес-моделеймашиностроительныхпредприятий к условиямдинамичныхрынков. – На правах рукописи.

Диссертация на соисканиеученойстепени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управлениепредприятиями (по видам экономическойдеятельности). – Национальный университет “Львивська политэхника”, Министерство образования и науки Украины, Львов, 2015.

В диссертациирассмотренасущность бизнес-моделей предприятий и приведеныосновные принципыих использования. Предложена авторская трактовка понятия“бизнес-модель”предприятия путемобъединенияценностного и стоимостногоподходов к пониманиюеесущности. Соответственно бизнес-модель предприятия рассматривается как управленческая концепция по созданию ценности для клиентов и общества, а также приумножению стоимости предприятия на основе существующих ключевых компетенций и выбранного стратегического набора для достижения поставленных целей.

Проведена декомпозиция бизнес–моделей промышленных предприятий, в результате чего усовершенствована структуризация бизнес-моделей машиностроительных предприятий с выделением шести структурно-параметрических блоков: инфраструктурного, ресурсного, маркетингового, организационного, контрагентного блоков и блока организационной культуры.

Систематизированы признаки динамики рынков машиностроительной продукции, среди которых выделены экономический, технологический, товарный и конкурентный. Выявлено наличие на отечественных рынках машиностроительной продукции значительного перечня проблем, среди которых: высокий отток клиентов; явление конвергенции рынков; обострение конкуренции; недостаток высококвалифицированных кадров и средств на внедрение менеджмента изменений, обновление технологий, внедрение продуктовых инноваций; запоздалость реакции на рыночные сигналы.

Разработана модель "жизненного цикла" стратегических задач бизнес-моделипредприятия, описывающая с помощью инструментария динамического программирования процесс сбалансирования "портфеля задач", в котором "жизненные циклы" стратегических задач сбалансированы по срокам прохождения этапов и по объемам ожидаемой прибыли. Использование данной модели будет способствовать достижению баланса между различными стратегическими задачами, и облегчать процесс принятия управленческих решений.

В диссертации разработано положение по использованию бизнес-модели машиностроительного предприятия для антисипативного управления в условиях динамической рыночной среды. Антисипативное управление предприятием предлагается проводить в несколько этапов, а именно: раннее выявление рыночных сигналов и отклонений; просмотр и/ или корректировка целей; проведение SWOT-анализа бизнес-модели в целом и каждого ее структурно-параметрического блока в частности; прогнозирование сценария развития внешней среды; генерирование альтернатив бизнес-модели по сценариям с помощью матрицы стратегических альтернатив, выбор бизнес-модели и ее реализация;контроль за реализацией и управление рисками. При этом предусмотрены два способа развития предприятия: выбор и реализация новой бизнес-модели или адаптация существующей.

Усовершенствована технология адаптации бизнес-модели машиностроительного предприятия к условиям динамичного рынка, предусматривающая создание на предприятии стратегической системы раннего выявления слабых рыночных сигналов и оперативной системы раннего предупреждения об отклонениях от запланированных показателей. Технология адаптации включает последовательное осуществление следующих этапов: осознание необходимости пересмотра существующей бизнес-модели машиностроительного предприятия; анализ внешней и внутренней среды, просмотр и/ или корректировка приоритетных целей; просмотр и/ или корректировка существующих структурно-параметрических блоков бизнес-модели, определение критических и существенных процессов отдельных структурно-параметрических блоков бизнес-модели; просмотр и/или корректировка существующего “стратегического набора”. Использование этой технологии повышает адаптогенность машиностроительных предприятий.

Усовершенствована технология обоснования выбора новой бизнес-модели машиностроительного предприятия, предусматривающая последовательную реализацию пяти основных этапов: генерирование альтернативных сценариев бизнес-моделей предприятия с помощью матрицы стратегических альтернатив; выбор типа сценариев и критерия отбора сценариев бизнес-моделирования деятельности предприятия; составление словесного описания сущности каждой стратегической альтернативы и их SWOT-анализ; проведение маркетингового исследования ожиданий и преференций целевых групп потребителей; экономическое оценивание, составление “дерева решений” и выбор бизнес-модели исследуемого предприятия. Проведен конкретный расчет на примере деятельности ООО Завод “Электропобутприлад“. Выбор новой бизнес-модели завода осуществлялся путем сравнительного анализа альтернативных сценариев на основе двух критериев: степень индивидуализации конечного изделия; платформа для реализации продукции. Исследования подтверждают действенность предложенных технологий для обеспечения эффективной целенаправленной адаптации предприятия к условиям динамического рынка.

Ключевые слова: бизнес-модель, динамичный рынок, машиностроительное предприятие, “жизненный цикл”стратегических заданий, антисипативное управление, адаптация бизнес-модели, обоснование выбора бизнес-модели.