

Шифр «Модель»

СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА РОБОТА

на тему:

«Інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства»

2018 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку господарського середовища зумовили суттєву зміну поглядів науковців і практиків на процес управління підприємством та появу нового напрямку, що визначається комплексним використанням методичних підходів та інструментів аналізу, а також дією таких факторів, як динамізм, нестандартність у баченні подальшого розвитку бізнесу. Результатом останніх наукових досліджень і практичних апробацій у цій сфері стало формування у західній науковій думці сучасної концепції управління на основі розробки та реалізації успішної ділової моделі підприємства, яка, на відміну від класичних бізнес-стратегій, може піддаватись оцінці з точки зору ефективності.

Теоретичним та методологічним проблемам вивчення сутності та значення інноваційних бізнес-моделей присвячені праці таких науковців, як: Л. Ганущака-Єфіменко, Н. Ільченка, Н. Ревуцької, А. Слівотські, А. Соолятте, Н. Стрекалової, П. Тіммерса, Л. Федулової. Характеристику процесу формування інноваційних бізнес-моделей здійснювали: А. Белов, О. Гассман, К. Маркидес, О. Остервальдер, І. Пін'є, К. Франкенбергер, Г. Хамел, П. Черкашин.

Метою наукової роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування і реалізації інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом роботи є процес формування і реалізації інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

За темою роботи опубліковано статтю у фаховому науково-виробничому журналі, що рецензується у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus International.

Робота включає анотацію, 3 розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Обсяг роботи – 30 сторінок. Містить 5 таблиць, 4 рисунки, список використаної літератури – 10 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, що розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формуванням нових моделей бізнесу.

Бізнес-модель (БМ) належить до порівняно нових концепцій підприємництва й стратегічного управління. Інтерес до БМ у наукових і дослідницьких колах, що виник у середині 1990-х років, пов'язують, передусім, з теорією реінжинірингу М. Хаммера і Дж. Чампі, які першими виклали принципи й основні особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів [1]. Проте, як справедливо зазначається, що навряд чи що-небудь ще може так підірвати бізнес по-старому, як інноваційне перетворення БМ, і жодне інше питання не є настільки важливою темою передовиць у діловій пресі [2]. Останніми роками науково-теоретичні питання щодо розбудови інноваційних бізнес-моделей (ІБМ), викладено такими вченими, як Л. Ганущак-Єфіменко, Н. Ільченко, Е. Кравченко, К. Маркидес, А. Петрова, А. Розман, А. Сливоцький та ін. [3-9]. Стосовно практики українських підприємств, то детальний опис класичних бізнес-процесів та методичні підходи до побудови БМ на їх основі відображено у працях А. Розман [8], Л. Ганущак-Єфіменко [3], Н. Ільченко [4].

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ключовим питанням менеджменту є не тільки збільшення обсягу вироблених продуктів (послуг), але й залучення інвестиційних ресурсів та їх розподіл між напрямками використання, що дозволить забезпечити виконання планів поточної операційної діяльності підприємства, її розширення на базі різного типу інновацій. Тому сучасне підприємство як господарюючий суб'єкт на будь-

якому рівні повинне на основі своїх стратегічних цілей обрати для себе ту або іншу модель розвитку бізнесу.

Проблематика створення стратегічних моделей (бізнес-моделей) останнім часом користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних авторів. В одній з найбільш комплексних та поширених праць, що стосуються побудови бізнес-моделей, А. Афуа трактує бізнес-модель підприємства як комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості. Автор наголошує на тому, що інновації практично можуть бути впроваджені у всіх елементах підприємства, необхідні вони і для формування вартості для клієнта. В свою чергу, К. Облуй характеризує бізнес-модель як «поєднання стратегічної концепції підприємства і її технологічної та практичної реалізації, що варто розуміти як побудову ланцюга вартості, який дозволяє ефективно експлуатувати, та відновлювати засоби і вміння». У своїх положеннях автор робить акцент на потребі поєднання працюючої стратегії підприємства та її операційної діяльності, що буде зумовлювати її результативність.

На сьогодні, при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виокремлюють два підходи:

орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);

орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства).

Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований всередину підприємства).

Наприклад, вчений українського походження А. Сливоцький дотримується переконання, що «бізнес-модель – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси,

виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток [9].

Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

У табл. 1.1 згруповано основні підходи щодо визначення поняття «бізнес-модель» підприємства.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства

Автори	Сутність трактування	Науковий підхід до трактування поняття
1	2	3
А. Сливоцький	Модель бізнесу – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Підприємства можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на бізнес-моделі підприємства.	ціннісний
А. Остервальдер	Бізнес-модель – це уявлення про те, як організація гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам.	ціннісний
Н. Chesbrough	Бізнес-модель підприємства – це спосіб, який підприємство використовує для створення цінності та отримання прибутку.	комбінований
А.Ю. Соолягте	Бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи.	вартісний
R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart	Бізнес-модель відноситься до логіки підприємства, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів.	вартісний
J. Rearce, R. Robison	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоб дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей.	комбінований
W. Jansen, W. Steenbakkens, H. Jäegers	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес.	вартісний

Узагальнюючи існуючі наукові положення, пропонуємо розглядати бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача та забезпечує отримання прибутку.

Цікаво значення бізнес-моделей підприємств у контексті інноваційності опрацював Г. Хамел. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. На думку цього автора, особливо у сферах найсучасніших секторів, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджувані нові технології. Новаторською концепцією ведення бізнесу можна вважати використання радикальних інновацій, які відкривають цілком нові можливості на ринку. Бажаючи використати їх часто для революційних змін, необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Г. Хамел пропонує структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами: базова стратегія; стратегічні засоби; зв'язок і стосунки з клієнтами; вартість мережі [1].

Результатом останніх наукових досліджень і практичних апробацій у цій сфері стало формування у західній науковій думці сучасної концепції управління на основі розробки та реалізації успішної ділової моделі підприємства, яка, на відміну від класичних бізнес-стратегій, може піддаватись оцінці з точки зору ефективності.

Отже, бізнес-модель – це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для підприємства, для акціонерів і партнерів. Бізнес-модель будується з урахуванням різних компонентів бізнесу, до яких відносяться: підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії стійкого зростання.

Основними перевагами інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю організації перед традиційними є

інструменти конкурентної боротьби. На відміну від класичних методів, що передбачають новації в одній-двох сферах економічного механізму підприємства (наприклад, у цінній або технологічній політиці), впровадження нових бізнес-моделей дозволить внести суттєві зміни в більшість його елементів, включаючи вибір цільової потреби потенційного споживача, механізму правління прибутком й спосіб їх стійкого поєднання.

Невипадково аналіз бази даних, створеної на основі регулярно проведених міжнародною консалтинговою фірмою BCG (разом з діловим щотижневиком Business Week) рейтингових оглядів найбільш інноваційних компаній року, показав, що підприємства, які проваджують інноваційні бізнес-моделі, продемонстрували більш високі показники прибутковості порівняно з конкурентами по рейтингу, які обмежують свою інноваційну активність лише впровадженням нових продуктів або технологій.

В сучасних умовах багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Підприємства, які використали застарілі бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть із ринку. І навпаки, ряд бізнес-моделей, не актуальних в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили підприємствам, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість при визначенні нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть спричинити підприємству істотні фінансові збитки – аж до втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі.

На сьогодні, класична бізнес-модель, яка започаткувала структуру майже кожного підприємства від General Motors до Microsoft, настільки не відповідає сучасним течіям в бізнесі, що має невдовзі взагалі зникнути. Традиційні корпорації занадто структуровані, заорганізовані та законтрольовані. В них дуже багато уваги приділяється саме питанню управління і занадто мало – лідерству. Менеджери верхньої ланки повинні фокусуватися на невеликому числі ключових завдань лідерського управління, які принесуть успіх

підприємстві в майбутньому. Тому, зараз виникає нова бізнес-модель, в якій переважаюча кількість ключових місій організації розподілені серед безлічі індивідуальних гравців, а єдність формується завдяки енергії людей і вільному обміну знаннями, а не обтяжливому контролю центральної штаб-квартири.

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами у вимогах та потребах споживачів, тому розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на достовірних прогнозах стану і кон'юнктури ринку не тільки у найближчій, а й у віддаленій перспективі. При цьому важливо не лише правильно ідентифікувати потребу, а й правильно оцінити місткість цільового сегмента і свої ресурсні можливості, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів для того, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини із партнерами, знайти способи привернути увагу споживачів, загалом – побудувати інноваційну бізнес-модель.

Необхідно виходити із того, що інноваційна бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню ключових аспектів створення нової цінності (інновації).

Таким чином, успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях – починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування доходів від продажу споживчої цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги підприємства порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Концептуальні бізнес-моделі суб'єктів підприємництва збудовані на фундаменті, що описує пріоритети цих суб'єктів у створенні унікальних конкурентних переваг та ключових факторах успіху бізнесу. Специфіка бізнес-моделей визначена вибором підприємцем або власником бізнесу певних елементів (компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, інститутів, цінностей, процесів, потоків та ін.), а також їх комбінацією. Як основні теоретико-методичні підходи до розробки бізнес-моделі сучасної підприємницької структури в сучасній літературі виділяють компонентний, компетентнісний, функціональний, ресурсно-факторний, інституційний, маркетинговий, процесний, комунікаційний.

Використання бізнес-моделювання передбачає здійснення комплексного економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанта стратегічного розвитку підприємства, зокрема розмежування етапів формування та розвитку бізнес-моделі за окремими чинниками, умовами, характеристиками.

Задля наочності проведемо детальний аналіз та оцінку встановлених складових бізнес-моделі одного з вітчизняних підприємств, а саме ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Нами проведено експертну оцінку бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» за рядом показників, що її характеризують, для встановлення особливості стану бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві та виявлення напрямків, в яких необхідно провести зміни та вдосконалення. Оцінювання кожного з визначених показників експерти здійснювали за 5-бальною шкалою, де 1 – незадовільний стан, а 5 – відмінний. Дана експертна оцінка відображає рівень кожної складової бізнес-моделі підприємства та ґрунтується на розрахованих і діагностованих раніше групових показниках (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

№ п/п	Показники	Оцінка
1	2	3
1. Фінансова складова		
1	Фінансова стійкість	2
2	Платоспроможність	1
3	Ділова активність	3
4	Рентабельність	4
2. Соціальна складова		
1	Рівень заробітної плати по відношенню до середнього показника в регіоні	4
2	Рівень заборгованості із заробітної плати	5
3	Структура кадрів (за віком, за кваліфікацією)	4
4	Плинність кадрів (фізична, психологічна (прихована))	4
5	Соціально-психологічний і моральний клімат	4
3. Операційна складова		
1	Виторг від реалізації	4
2	Доля накладних витрат у структурі собівартості	3
3	Продуктивність праці	4
4	Фондоозброєність праці	5
5	Завантаження виробничих потужностей	3
6	Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства	2
7	Ефективність та інтенсивність використання основних виробничих фондів	2
4. Технологічна складова		
1	Стан основних виробничих фондів	3
2	Вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування	3
3	Частка продукції, що випускається, відповідної кращим світовим аналогам	4
4	Частка обладнання нового технічного рівня	2
5	Рівень сертифікації	4
6	Якість продукції	4
5. Інноваційна складова		
1	Інноваційна активність	2
2	Рівень патентної захищеності інновацій	3
3	Кількість реалізованих інноваційних проектів	2
4	Винахідницька активність (число патентних заявок на винаходи)	1
5	Частка НДДКР у загальному обсязі робіт	1
6	Кількість ліцензій, що продаються і купуються	1
7	Співвідношення отриманих і сплачених підприємством ліцензійних виплат	2
6. Маркетингова складова		
1	Доля ринку	5
2	Конкурентоспроможність продукції	5
3	Асортиментна політика	2
4	Рівень брендovanості	4
7. Управлінська складова		
1	Якість менеджменту	5
2	Корпоративна культура	4
3	Конфліктність організації	4

Продовж. табл. 2.1

1	2	3
8. Інвестиційна складова		
1	Інвестиційна привабливість	3
2	Рентабельність інвестицій	3
3	Відношення темпів зростання інвестицій до темпів зростання валового виторгу	3
4	Обсяг засвоєння коштів приватних інвесторів	2
9. Інформаційна складова		
1	Показники інформаційної відкритості підприємства	5
2	Показники забезпеченості інформаційними ресурсами й рівень їх розвитку	4
3	Рівень інформаційної підготовки персоналу	5
4	Організація інформаційної безпеки підприємства	4
10. Екологічна складова		
1	Клас безпеки підприємства	3
2	Оцінка потенційної безпеки об'єкту в умовах нормальної експлуатації	4
3	Рівень використання природоохоронного обладнання	2
4	Рівень використання екологічно безпечних матеріалів і технологій	1
5	Ступінь відповідності промислових об'єктів екологічним потребам, що закладені в законодавстві України	4

Отримані оцінки по кожному компоненту бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» служать вихідними даними для розрахунку інтегрального показника рівня бізнес-процесів підприємства.

Далі встановимо середнє значення притаманне кожній складовій по даним показникам. Це служитиме вихідними даними для розрахунку стану кожного показника на підприємстві та визначення слабких сторін ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Підсумковий результат по кожному компоненту визначаємо за наступною формулою:

$$P_i = V_i \times O_i, \quad (2.1)$$

де, P_i – підсумковий результат i -го показника; V_i – вага i -го показника; O_i – оцінка i -го показника.

Зведемо отримані дані в таблицю з основними складовими, середніми їх значеннями, та станом кожного з пунктів на підприємстві, зважаючи на стан та вагу показника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень ефективності бізнес-моделі
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

№ п/п	Назва складової бізнес-моделі	Вага (В)	Середнє значення (О)	Підсумковий результат (Р)
1	2	3	4	5
1.	Фінансова складова	0,09	2,5	0,225
2.	Соціальна складова	0,12	4,2	0,504
3.	Операційна складова	0,09	3,3	0,297
4.	Технологічна складова	0,09	3,3	0,297
5.	Інноваційна складова	0,12	1,7	0,204
6.	Маркетингова складова	0,10	4	0,4
7.	Управлінська складова	0,12	4,3	0,516
8.	Інвестиційна складова	0,10	2,75	0,275
9.	Інформаційна складова	0,09	4,5	0,405
10.	Екологічна складова	0,08	2,3	0,184
	Разом	1	x	3,507

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити ряд висновків щодо загального стану підприємства, визначити необхідність і масштаб змін, задати напрямки реструктуризації як засобу захисту. Встановлено, що найбільш вагомими є соціальна, інноваційна та управлінська складова.

Соціальна складова має досить високе значення. Це пов'язано з тим, що дане підприємство проводить активну соціальну політику, постійне збільшення основної зарплати робітників за якісне виконання встановлених показників, збільшення преміювання інших працівників за виконання поставлених завдань тощо. Середньомісячна заробітна плата одного працівника на підприємстві постійно збільшується, так, у 2017 році вона становила 6938,5 грн.

Щодо інноваційної складової, то на підприємстві вона має одне з найменших значень (0,204), на даному підприємстві ефективно виробляють та реалізують традиційні апарати та вироби, також, намагаються проектувати та розробляти нові конструкції апаратів, які надають змогу максимально повно задовольнити потреби ринку та окремих споживачів. З погляду вдосконалення виробничого процесу, підприємство є інноваційно активним, бо використовує переваги спеціалізації і диверсифікації. Але для покращення даної складової підприємству необхідно ще проробити велику роботу (переходити на

прогресивну техніку і новітнє устаткування; оновлювати сировинну базу за рахунок застосування якісніших, а також нових видів сировини; упроваджувати більш довершені технології у виробничий процес.

Управлінська складова має найвище значення (0,516). Це підтверджує той факт, що на даному підприємстві апарат управління застосовує ефективні, інноваційні методи роботи. Зокрема, на підприємстві використовують автоматизовані системи управління; постійно покращується структура кадрів, використовується праця висококваліфікованих працівників; упроваджуються новітні методи організації виробництва; діє удосконалена організаційна структура.

Фінансова складова має досить низький рівень, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків. ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» нездатне проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі, оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Маркетингова складова на підприємстві відповідає достатньому рівню. Це пояснюється тим, що підприємство постійно удосконалює логістичний ланцюг; застосовує новітні маркетингові технології. Інвестиційна складова в досить негативному положенні через зниження попиту на продукцію, погану платоспроможність підприємства та ряді інших взаємозалежних факторів. Для покращення екологічної складової на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» необхідно використовувати нові джерела енергії і енергозберігаючі технології, упроваджувати екологічні нововведення та ін.

Як відомо, якщо рівень ефективності бізнес-моделі становить менше 3,5 одиниць включно, то підприємство потребує повної реструктуризації бізнес-моделі; якщо рівень знаходиться в діапазоні від 3,5 до 7,0 включно, то бізнес-модель підприємства потребує часткового перетворення, що зачіпає її окремі елементи; якщо ж рівень перевищує 7,0, то бізнес-модель слід в цілому визнати ефективною, але можливо, що вимагає окремих перетворень.

Отже, на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» даний показник становить 3,507, що свідчить про необхідність реструктуризації бізнес-моделі, та роботи над конкретними складовими, визначеними в процесі дослідження.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

На початковому етапі формування інноваційної бізнес-моделі, головними стратегічними параметрами підприємства є досягнення ефекту від масштабів виробництва та збільшення ринкової частки. Дотримання цих орієнтирів забезпечить ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» певний рівень прибутку, який є основним фінансовим параметром для підприємства на даному етапі. Важливе значення для підприємства зараз має підвищення конкурентоспроможності, а саме шляхом проведення змін та створення ефективної бізнес-моделі з метою захисту створеного чи залученого бізнес-моделлю капіталу.

ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» є досить великим підприємством, та має значну частку ринку (близько 30%), що часто є причиною прояву консервативного характеру в управлінні своєю бізнес-моделлю, що є основною загрозою перехоплення капіталу хоч і меншими, але більш динамічними, гнучкими та креативними у питаннях стратегічного управління підприємствами. Адже, якщо в певинному сегменті ринку з'являються лідери, то вони постійно ведуть конкурентну боротьбу, що несе загрозу втрати прибутку окремими виробниками у галузі.

Також, ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», як підприємство, для якого розробляється ефективна інноваційна бізнес-модель, повинно виявляти стратегічні точки контролю над змінами в галузі, оцінювати накопичений внутрішній потенціал і максимально використати його для захисту від перерозподілу чи відтоку до існуючих чи потенційних конкурентів генерованих потоків прибутку. Стратегічний контроль за рухом потоків капіталів у галузі дозволить підприємству постійно перебувати в зоні прибутковості та не допустити перехоплення конкурентами частини власних прибутків.

Найважливішим дане питання є у випадку, коли ринок наближається до насичення, що в свою чергу може призвести до перерозподілу ринкових часток між уже існуючими підприємствами-конкурентами, або до створення підприємств-новачків.

Загальною проблемою для всіх інноваційних бізнес-моделей є уміння вчасно виявити можливу зміну в динаміці капіталоруху та, відповідно до власного стратегічного бачення, удосконалити власну бізнес-модель. Тому, подолати всі труднощі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» допоможе вибір правильного стратегічного орієнтиру, і в першу чергу, це вдосконалення існуючої бізнес-моделі, оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.

В процесі роботи над впровадженням інноваційної бізнес-моделі можуть виникнути труднощі з організаційно-економічною структурою ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», системою бізнес-процесів, але перегляд стратегічних орієнтирів, серед яких на перший план виходить інноваційна діяльність допоможе обрати правильний шлях вирішення проблем.

Таким чином, обравши правильний шлях вибору інноваційної бізнес-моделі для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», це допоможе успішно подолати кризові явища на підприємстві, призведе до поступового збільшення темпів росту прибутку, ринкової вартості та притоку капіталу.

До основних вимог, які, на нашу думку, повинні ставитись до інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», можна віднести:

орієнтацію на досягнення цілей підприємства;

досягнення балансу між встановленням цінності для споживача та вартістю підприємства;

чітке встановлення та розуміння, вміння застосовувати набір стратегій;

ієрархічність обраних та діючих стратегій, адже можна виділити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного із ланцюгів;

надійність інноваційної бізнес-моделі, що несе в собі всебічну обґрунтованість, зваженість моделі;

відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

гнучкість і динамічність бізнес-моделі, тобто враховуючи зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, здійснювати аналіз та підлаштування, зміну пріоритетів та змісту, перехід на резервні стратегії.

Одним з пріоритетів вибору інноваційної бізнес-моделі є вибір способу формування цінності для споживача. Нами було виділено три альтернативні вектори для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»: товарне лідерство, операційна досконалість та розуміння (близькість до) клієнта (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Вектори формування цінності для споживачів ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Джерело: Розроблено автором за даними [10]

Зробивши акцент на векторі «товарне лідерство», ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» пропонує ринкові продукцію найвищої якості, з високим інноваційним рівнем та найкращими товарними характеристиками.

Ставка на операційну досконалість скеровує діяльність підприємства на мінімізацію операційних витрат, досягнення високої надійності виробничих процесів, безпроблемність базового обслуговування, що загалом дає можливість запропонувати ринку товар прийнятної якості у найнижчому ціновому діапазоні.

Щодо третього вектору, то формування цінності для споживачів скеровує діяльність підприємства на отримання конкурентної переваги через індивідуалізацію ринкової пропозиції та обслуговування на найвищому рівні.

Важливим пріоритетом під час вибору інноваційної бізнес-моделі для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» є формування вартості для підприємства. Тут також можна виділити три основних вектори, розглянувши сутність яких, підприємство обирає для себе найбільш важливий варіант пріоритетного розвитку: орієнтація на результативність, орієнтація на ефективність або орієнтація на збалансованість розвитку і соціальну відповідальність (рис. 3.2).

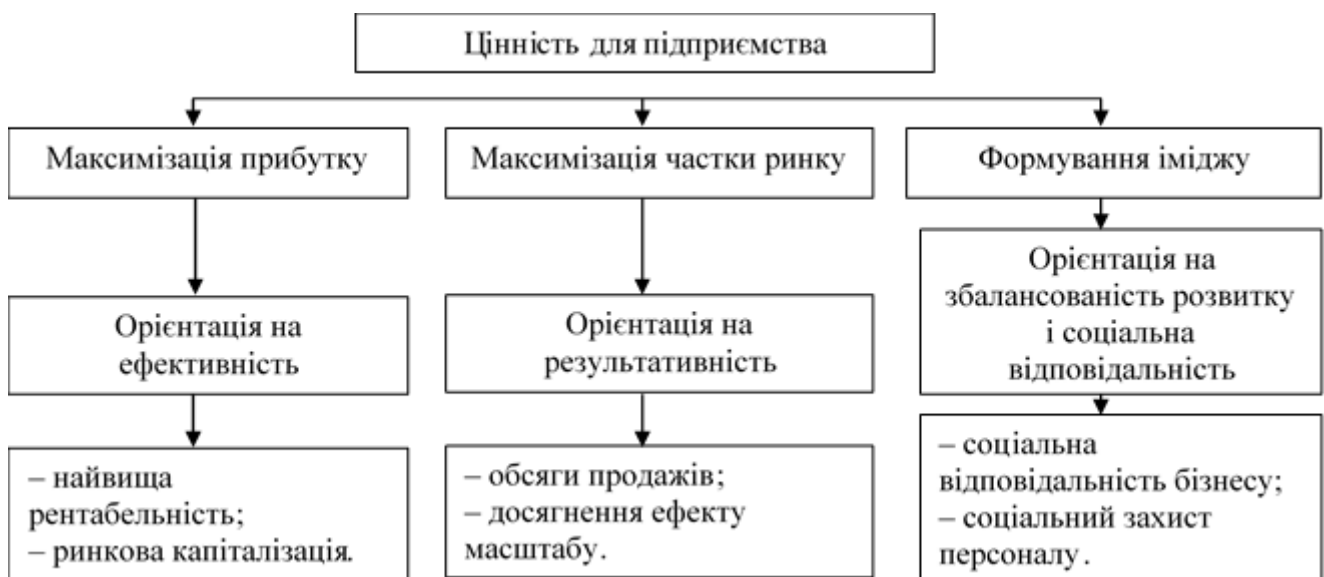


Рис. 3.2. Вектори формування цінності для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Джерело: Розроблено автором за даними [10]

У разі орієнтації ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» на максимізацію результативності діяльності, то завданням команди менеджерів буде спрямування персоналу на досягнення ефекту масштабу, великого сегменту ринку, що можна досягти завдяки високому обсягу продажів.

У разі вибору підприємства орієнтуватися на підвищення ефективності своєї діяльності, то зусилля ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» мають бути спрямовані на здобуття найкращих показників абсолютно всіх видів рентабельності, максимізацію ринкової капіталізації підприємства.

Третій вектор спрямовує діяльність підприємства на досягнення збалансованості розвитку і дотримання соціальної відповідальності перед суспільством.

Також, варто зазначити, що розробка інноваційної бізнес-моделі підприємства відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Чинники, які впливають на вибір інноваційної бізнес-моделі для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на розробку інноваційної бізнес-моделі для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
економічні та соціальні умови	соціальні
засоби комунікації	природні
корпоративні зв'язки	економічні
організація проекту	культурологічні
офіційна ринкова політика	політичні
професійність	безпека інвестиційної діяльності
репутація персоналу	юридично-правові
ресурси та комунікації	науково-технічні
рівень диверсифікації продукції	рівень економічного розвитку регіону
стабільність генерування грошового потоку	розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури
стиль керівництва	розвиток інвестиційної інфраструктури
ступінь інноваційності продукції	демографічна характеристика
фінансовий стан підприємства	досконалість законодавчої і судової влади
-	рівень корупції в регіоні

Джерело: Запропоновано автором

Тому, розуміння потреби споживачів, підприємства та врахування впливу всіх факторів та створення і надання інтегрованих бізнес-рішень для цільових сегментів ринку є пріоритетним напрямом розвитку діяльності ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Успішна інноваційна бізнес-модель складається з пропозиції, що має високу цінність для споживача, а також з ключових ресурсів і процесів, що підприємству доведеться поєднувати, щоб створити свою пропозицію. Сформуємо основні елементи, необхідні для створення успішної інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Елементи успішної інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Джерело: Розроблено автором за даними [10]

На основі проведеного аналізу шляхів, критеріїв та пріоритетних напрямків вибору інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» вирішено, що найбільш оптимальним буде обрати побудову бізнес-моделі за структурою «Канвас» (Canvas Business Model).

Дана інноваційна бізнес-модель була створена у 2008 році Олександром Остервальдером – швейцарським бізнес-теоретиком та Ів Пін'є – бельгійським вченим і професором інформаційних систем управління.

«Канва» є простим та ефективним інструментом формування нової бізнес-моделі, який застосовується багатьма підприємствами для створення стійких конкурентних переваг.

Бізнес-модель «Канвас» є досить відомою та стрімко поширюється і зараз застосовується викладачами, студентами відомих бізнес-шкіл, університетів: Гарвард, Стенфорд, Колумбія, Берклі. Бізнес-модель «Канвас» допоможе зосередитися на створенні цінності підприємства досягти ефекту від масштабів виробництва та збільшити ринкову частку, допоможе в досягненні реальних взаємопов'язаних цілей ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод».

Застосування моделі «Канвас», допоможе створити цінність для клієнтів, поліпшити здатність підприємства проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть клієнти (рис. 3.4).

Пропонована інноваційна бізнес-модель для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» в системі управління конкурентоспроможністю підприємства включає дев'ять основних блоків, що комплексно охоплюють всі бізнес-процеси досліджуваного підприємства та встановлюють шляхи досягання цілей та місії підприємства.

<p>1. Ключові партнери</p> <p>АЗ «УРАЛ», ТОВ «Павловський автобусний завод», ПАТ «АвтоКрАЗ», ВАТ «Мінський автомобільний завод», ВАТ «БелАЗ» ПАТ «Петербурзький тракторний завод», ВАТ «Бобруйський завод тракторних деталей та агрегатів», ВАТ «Мінський тракторний завод», ТзОВ «Агроторгова підприємство», ПАТ «Харківський тракторний завод».</p> <p>Посередники, що реалізують продукцію: ТОВ «РусКрАЗ», ФОП Набієва Н.В.).</p> <p><i>Диверсифікація постачальників. Аналіз надійності постачальників. Контроль партнерів. Удосконалення форм передачі даних. Покращення захисту інформації. Внесення до контрактів пунктів про нерозголошення інформації.</i></p>	<p>4. Ключові види діяльності</p> <p>Виробництво гальмівної апаратури, призначеної для вантажних автомобілів типу КрАЗ, КамАЗ, МАЗ, БелАЗ, причепів і напівпричепів, автобусів, тролейбусів і спеціальної автотехніки.</p> <p><i>Оновлення продукції. Зростання частоти оновлення. Закупка нового обладнання. Модернізація наявного обладнання. Проведення заходів оптимізації технологічного процесу. Скорочення термінів амортизації.</i></p> <p>8. Ключові ресурси</p> <p>Матеріальні ресурси (виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби). Інтелектуальні ресурси (торговельна марка, закрита інформація, захищені права власності, партнерська та клієнтська бази даних). Персонал. Фінанси.</p> <p><i>Збільшення кількості інновацій в асортименті. Навчання персоналу. Зростання обсягів продажу нового товару. Аналіз витрат на інновації. Автоматизація фінансових операцій.</i></p>	<p>3. Ціннісна пропозиція</p> <p>Унікальна пропозиція. Продуктивність. Бренд (статус). Отримання вітчизняних сертифікатів якості. Отримання міжнародних сертифікатів якості. Зростання швидкості виявлення та усунення недоліків виготовленої продукції. Реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Аналіз витрат на проведення КСВ. Використання різних джерел поширення інформації про КСВ підприємства.</p>	<p>9. Взаємовідносини з клієнтами</p> <p><i>Персональна підтримка:</i> клієнти повинні мати можливість спілкуватися безпосередньо з представником підприємства, отримуючи від нього допомогу в процесі співпраці. В деяких випадках, якщо це є доцільним та вигідним для обох сторін: <i>особлива персональна підтримка</i>, в даному випадку представник підприємства прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини. Впроваджувати <i>автоматизоване обслуговування</i>, щоб швидко обробляти заявки клієнтів, та встановити перший миттєвий контакт з клієнтом. <i>Програми лояльності</i> для постійних клієнтів.</p> <p>5. Канали збуту</p> <p>– первинний ринок (ринок гальмівної апаратури, автомобільний сектор, товари народного вжитку); – дилери-посередники; – вторинний ринок (сукупність кінцевих споживачів, що використовують продукцію підприємства для ремонту автотехніки; посередники, що здійснюють реалізацію продукції кінцевим споживачам).</p> <p><i>Оптимізація процесів, пов'язаних з ланцюжком поставок. Оптиміальні системи закупівель, допоміжні сервісні підприємства (європейські поставки, імпорт, міжнародний кліринг, логістика, інформаційні технології; онлайн-сервіс, CRM).</i></p>	<p>2. Цільові сегменти</p> <p>– виробники автомобілів та автобусів; – виробники причіпної техніки; – виробники спецтехніки, навантажувачів; – дилери-посередники.</p> <p><i>Проведення PR заходів. Проведення семінарів. Участь у виставках. Створення представництва. Залучення більшої кількості агентів, дилерів.</i></p>
<p>7. Структура витрат</p>		<p>6. Грошові потоки</p>		
<p>Виробничі витрати. Адміністративні витрати. Логістичні витрати. Фінансові витрати та ін.</p> <p><i>Відбувається тенденція до зменшення.</i></p>		<p>Грошові потоки підприємства. <i>Резервування грошових коштів. Оптимізація структури кредиторської заборгованості. Інвестиційне проектування. Використання лізингу обладнання, нерухомості. Удосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю. Автоматизація фінансових операцій</i></p>		

Рис. 3.4. Пропонована інноваційна бізнес-модель ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Роз'яснимо більш детально всі складові (блоки) запропонованої ефективної інноваційної бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» відповідно до її складових: ключові партнери, ключові види діяльності, ціннісна пропозиція, взаємовідносини з клієнтами, цільові сегменти, ключові ресурси, канали збуту, структура витрат, грошові потоки.

Ключові партнери. Протягом всього часу своєї діяльності ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» має напрацьованих та перевірених роками постачальників.

Пропонуємо провести наступні заходи задля збільшення надійності та ефективності взаємодії з партнерами:

- диверсифікація постачальників;
- аналіз надійності постачальників;
- контроль партнерів;
- удосконалення форм передачі даних;
- покращення захисту інформації;
- внесення до контрактів пунктів про нерозголошення інформації.

Диверсифікація постачальників – у разі збою поставок підприємству не доведеться шукати альтернатив, а можна буде збільшити обсяги закупівель у інших чинних постачальників, – це дозволить уникнути ризику несвоєчасного випуску чи постачання продукції замовнику, а отже виробник не понесе фінансової відповідальності та збереже партнерські відносини з клієнтом.

Цільові сегменти. Основними споживачами продукції підприємства є виробники автомобілів та автобусів, але після впровадження змін необхідно розширити діяльність у напрямку співпраці з кінцевими споживачами, збільшувати їх частку та активно розробляти систему співпраці з дилерами-посередниками. Також, розширювати напрямок диверсифікації продукції, та виходити на нові ринки.

Пропонуємо ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» наступні методи задля здійснення активної взаємодії з цільовими сегментами:

- проведення PR заходів;

- проведення торгових семінарів;
- участь у виставках;
- створення представництв;
- залучення більшої кількості агентів, дилерів.

Застосування вдало розробленої програми PR-заходів дозволить підприємству:

- доносити до споживачів достовірну, перевірену інформацію;
- підвищувати ефективність сприйняття клієнтами діяльності підприємства загалом та його продукції зокрема;
- створить можливість ефективної демонстрації товарів і самого виробника;
- розширить спектр можливостей комунікацій з використанням різноманітних медіа та ЗМІ;
- забезпечить довгостроковість результату, що виявляється у лояльності споживачів до підприємства та його продукції.

Ціннісна пропозиція. Після проведення реалізації запропонованої інноваційної бізнес-моделі значно покращиться якість обслуговування клієнтів. Утримати наявних клієнтів, сформувати надійну клієнтську базу, збільшувати кількість партнерських зв'язків та привернути увагу нових клієнтів, завоювати їх довіру можна шляхом проведення на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» наступних запропонованих заходів:

- отримання вітчизняних сертифікатів якості;
- отримання міжнародних сертифікатів якості;
- зростання швидкості виявлення та усунення недоліків виготовленої продукції;
- реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ);
- аналіз витрат на проведення КСВ;
- використання різних джерел поширення інформації про КСВ підприємства.

Ключові види діяльності. Після впровадження інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» даний блок не зазнає істотних змін, бо вони відбудуться лише під час організації та проведення безпосередньо самого процесу виробництва продукції. Тобто, зміни будуть в організації самого процесу виробництва. Але рекомендуємо провести деякі заходи, що дозволять в майбутньому покращити якість продукції та зменшити собівартість виробництва:

- оновлення продукції;
- зростання частоти оновлення;
- закупка нового обладнання;
- модернізація наявного обладнання;
- проведення заходів оптимізації технологічного процесу;
- скорочення термінів амортизації.

Канали збуту. Пропонуємо провести в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» наступні заходи:

- оптимізація процесів, пов'язаних з ланцюжком поставок.
- оптимізація системи закупівель;
- залучення допоміжних сервісних підприємств (європейські поставки, імпорт, міжнародний кліринг, логістика, інформаційні технології; онлайн-сервіс).

Рекомендуємо також провести удосконалення системи диспетчеризації. Виконання завдань даного блоку забезпечить узгодженість роботи окремих ланок підприємства для досягнення найвищих техніко-економічних показників, забезпечить чітке виконання графіків робіт і виробничої програми; гарантує рівномірність завантаження всіх ланок, безперервність, ритмічність і економічність виконання процесів виробничого циклу, безперебійну роботу допоміжних і обслуговуючих ділянок; є основою для виявлення і попередження можливих відхилень від встановлених планів-графіків і поточних завдань. Це дозволяє значно економити час і ресурси на виробничих лініях.

Грошові потоки. Запропоновані заходи мають забезпечити підприємству ефективність господарської діяльності і включають в себе усі грошові відносини, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, відтворенням основних і оборотних фондів, утворенням і використанням доходів. Для цього усі процеси повинні бути зорієнтовані на виконання приведених завдань:

- резервування грошових коштів;
- оптимізація структури кредиторської заборгованості;
- інвестиційне проектування;
- використання лізингу обладнання, нерухомості;
- удосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю;
- автоматизація фінансових операцій.

Структура витрат. Після проведення модернізації як і раніше найбільша частина витрат буде належати виробничим витратам (прямі матеріальні витрати, на оплату праці та загальновиробничі), які будуть складати більше ніж 55%.

В майбутній перспективі рекомендуємо на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» здійснювати запуск роботизованого та автоматизованого устаткування на виробничих лініях, що дозволить підвищити продуктивність праці, точність складання; зменшить кількість браку за рахунок усунення людського фактору; зменшить собівартість продукції у довгостроковій перспективі. Також, інтелектуалізація продукції призведе підвищення споживчої цінності.

Ключові ресурси. Під час реалізації інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» пропонуємо провести наступні заходи:

- збільшити кількість інновацій в асортименті;
- збільшувати обсяги продажу нового товару;
- провести аналіз витрат на інновації.

Взаємовідносини з клієнтами. Після проведення реалізації інноваційної бізнес-моделі особливу увагу необхідно приділяти персональній підтримці та

інтересам окремого споживача як індивідуальної особистості та представника певної групи (тобто, сегменту) з певними потребами та інтересами.

Персональна підтримка означає, що клієнти повинні мати можливість спілкуватися безпосередньо з представником підприємства, отримуючи від нього допомогу в процесі співпраці.

В деяких випадках, якщо це є доцільним та вигідним для обох сторін: особлива персональна підтримка, в даному випадку представник підприємства прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини. Впроваджувати автоматизоване обслуговування, щоб швидко обробляти заявки клієнтів, та встановити перший миттєвий контакт з клієнтом. Також, доцільним буде вводити програми лояльності для постійних клієнтів.

Для ефективного впровадження запропонованої інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» пропонуємо здійснити розроблені заходи задля підвищення ефективності процесу управління та координації рішень.

Адже саме управлінські бізнес-процеси мають забезпечити підприємству ефективність процесу управління та координації рішень. Для цього усі процеси повинні бути зорієнтовані на виконання завдань, представлених в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів для підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

№	Управлінські бізнес-процеси	Комплекс заходів
1	2	3
1.	Реалізація місії та стратегії підприємства	– вдосконалення місії та стратегії діяльності підприємства; – інформування працівників про місію та стратегію; – урізноманітнення джерел поширення інформації про місію та стратегію працівників, партнерів, споживачів (створення сучасного сайту, реклама та ін.).
2.	Реалізація заходів кадрової політики	– використання різних способів підготовки робочих кадрів (дистанційне навчання); – систематичне підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників; – розробка заходів щодо залучення й відбору персоналу.

3.	Налагодження зовнішніх та внутрішніх взаємовідносин підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження довгострокових контактів з партнерами; – систематичне проведення маркетингових досліджень; – проведення святкових загальнокорпоративних заходів; – запровадження системи матеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності; – участь у наукових конференціях, виставках; – співпраця з інститутами, спільні наукові дослідження, публікації.
----	--	--

Роз'яснимо більш детально заходи, що мають бути здійснені на мікрорівні і будуть сприяти покращенню значень показників, отриманих на основі виконання комплексу заходів для підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів на ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод».

Розроблення новітніх програм навчання працівників різних рівнів, у тому числі дистанційного навчання, навчання на робочому місці, створення віртуального центру навчання – веде до підвищення рівня кваліфікації працівників, оволодіння новими специфічними навичками, до того ж, це є додатковим способом мотивації.

Використання джерел відкритих інновацій сприяє диверсифікації наукових ідей, інтенсифікації інноваційного процесу та зниженню вартості трансферу технологій. Такий метод дозволяє ідентифікувати та задовольнити потреби споживачів, адже результатом відкритих інновацій не обов'язково є конкретна технологія чи розробка, іноді це може бути просто ідея чи пропозиція вирішити певну суттєву проблему.

Організація святкових загальнокорпоративних заходів підвищує мотивацію, сприяє кращій обізнаності з цінностями підприємства, виховує лояльність у працівників до свого підприємства.

Запровадження системи матеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності веде до збільшення числа ідей, зниження опору змінам, прискорення інноваційного розвитку на всіх організаційних рівнях.

Отже, головними ознаками сучасного господарського середовища є загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками, поява

нових видів ризиків у підприємницькій діяльності, які мають не лише економічну, а й соціальну та політичну природу, періодичні коливання фінансових ринків, що змінюють швидкість і напрями руху капіталу та ін.

У таких мінливих умовах особливо актуальним є забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, підтвердженням якого є збільшення ринкової вартості підприємства. Це стає можливим завдяки формуванню інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Адже, одним з основних чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності є його здатність до ефективного управління інноваціями.

ВИСНОВКИ

За результатами наукової роботи на тему: «Інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства» можна зробити наступні висновки.

Інноваційна бізнес-модель підприємства є не тільки основою його управління. Високий ступінь прозорості бізнесу, простота і доступність системного опису дає змогу розробити початкове технічне завдання та налаштувати систему управління ресурсами. Навіть більше, в міру накопичення змін в бізнес-моделі, можливо здійснювати розробку нових вимог щодо вдосконалення (адаптації) системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, наприклад, це дає змогу завжди забезпечувати необхідні ресурси, необхідної якості, у необхідній кількості, в потрібному місці, в заданий час і за прийнятну ціну. Останнє, в свою чергу найсерйознішим чином може понизити виробничі витрати, забезпечивши, таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства

Визначено три напрями, в яких науковці і практики ведуть пошук принципів формування бізнес-моделі підприємства. Встановлено основні фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємства. Досліджено елементи, які має включати інноваційна бізнес-модель задля отримання максимальної ефективності.

Здійснено аналіз можливостей формування та реалізації інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Проведено детальний аналіз та оцінку встановлених складових бізнес-моделі, експертну оцінку та розраховано рівень ефективності бізнес-моделі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод».

Розроблено ефективну інноваційну бізнес-модель в системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» за принципом інноваційної бізнес-моделі «Канвас».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2011. – 288 с.
2. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 67 с.
3. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку / Л.М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. 2010. – № 7. – (109). – С. 81-93.
4. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі / Н.Б. Ільченко // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. – 2015. – Вип. 10., Ч. 2. – С. 88-91.
5. Кравченко Е.С. Инновационное обновление формата бизнес-модели – гарант новых возможностей развития предприятия. Междунар. науч.-практ. интернет-конф. [«Инновации в торговом менеджменте»]: сб. статей; под ред. Г.Г. Иванова, Д.Р. Тутаевой, М.А. Пономарева. М.: Палеотип, 2014. – С. 98-101.
6. Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратеги безболезненных инноваций К. Маркидес. – М.: Альпина Паблишерз: Юрайт, 2010. – 298 с.
7. Петрова А.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли / А.В. Петрова // Вест. Челяб. гос. ун-та. – 2009. – № 9 (147). – Вып. 20. – С. 108-112.
8. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі / А. Розман // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2014. – № 3. – С. 15-34.
9. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливозький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ: Пульсари, 2001. – 296 с.
10. Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання / Н.І. Чухрай // Управлінські інновації. – 2012. – Вип. 1. – С. 21-33.