DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-50

УДК 338.3:658

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

DIAGNOSTICS OF INTEGRATED BUSINESS MODEL EFFICIENCY

Бойченко Катерина Степанівна
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4636-067X

Мєтьолкін Віталій Вікторович
Директор ТОВ «ПРОМОМЕД/Євролек-Україна»
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-6409-4375

Boichenko Kateryna
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4636-067X

Mietolkin Vitalii
Director PROMOMED/Eurolek-Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-6409-4375

Стаття присвячена діагностиці ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії в сучасних умовах господарювання. Метою статті є розгляд діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії, визначення основних складових бізнес-моделі та запропонування методичного підходу щодо її оцінювання. В статті використано методи узагальнення, аналізу та синтезу. Визначено основні компоненти інтегрованої бізнес-моделі та запропоновано методичний підхід щодо її оцінювання. Сформовано практичні рекомендації щодо покращення ефективності бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності компанії на основі інтегрованості визначених компонентів. Стаття є корисною для менеджерів з управління бізнесом та для дослідників у галузі бізнес-стратегій.

Ключові слова: ефективність, інтегрована бізнес-модель, діагностика, показники ефективності, ключові показники ефективності (KPI), розвиток.

The purpose of this article is to propose a framework for diagnosing the efficiency of a company's integrated business model. The relevance of this topic stems from the growing importance of integrated business models, which aim to leverage synergies between different business units and activities to improve overall performance. However, while the potential benefits of integrated business models are well documented, there is a lack of systematic approaches to diagnose their efficiency. To address this gap, the article proposes a framework that draws on the Resource-Based View of the Firm and the Balanced Scorecard. The framework consists of four steps: identifying the key resources and capabilities that underpin the integrated business model; assessing the alignment between the resources and capabilities and the company's strategic objectives; evaluating the performance of the integrated business model across multiple dimensions, such as financial, customer, and internal processes; and identifying areas for improvement and developing an action plan. The framework is applied to a case study of a company that has implemented an integrated business model in the healthcare sector. The results show that the company's integrated business model has improved its financial performance, customer satisfaction, and internal processes. Moreover, the framework has helped the company identify areas for improvement and develop an action plan to address them. The practical value of the article lies in its contribution to the development of a systematic approach to diagnose the efficiency of integrated business models. By providing a clear and structured framework, the article can help companies assess the performance of their integrated business models and identify areas for improvement. This, in turn, can lead to better decision-making and improved overall performance. this article contributes to the literature on business models by proposing a set of diagnostic criteria to evaluate the efficiency of an integrated business model.

Keywords: efficiency, integrated business model, diagnostics, performance metrics, key performance indicators (KPIs), development.

© Бойченко К.С., Мєтьолкін В.В.

Постановка проблеми. Інтегрована бізнес-модель передбачає співпрацю різних підрозділів компанії та їх взаємодію в процесі створення та реалізації продукту або послуги. Це означає, що кожен підрозділ має важливу роль у процесі розробки та просування продукту, і їх співпраця є необхідною для досягнення успіху. Оскільки інтегровані бізнес-моделі є досить складними, їх ефективність може бути важко оцінити. Дослідження діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії може допомогти компаніям виявити сильні та слабкі сторони їхніх поточних бізнес-моделей. Це дозволить їм приймати обґрунтовані рішення про те, як оптимізувати свою діяльність і підвищити її ефективність. Крім того, це дослідження може допомогти компаніям визначити нові можливості для зростання та інновацій, проаналізувавши фактори успіху інтегрованих бізнес-моделей успішних компаній у своїй галузі. Ідентифікуючи фактори, що сприяють успіху інтегрованих бізнес-моделей, компанії можуть розробити стратегію, яка сприятиме інноваціям та конкурентоспроможності, водночас захищаючи інтереси споживачів та суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх дослідженнях багато авторів звертають увагу на використання інноваційних технологій та ресурсів для покращення ефективності бізнес-моделі компанії [1, с. 268]. Також відзначається важливість управління персоналом та розвитку організаційної культури для досягнення максимальної ефективності бізнес-моделі. Одним зі стандартів, які використовують для діагностики ефективності бізнес-моделі компанії, є «бізнес-модель холодильника» (Business Model Canvas), яка була розроблена Кланг Д., Вальнефер М., Хаклін Ф. [2, с. 458]. Ця модель дозволяє компаніям простежити всі складові своєї бізнес-моделі та оцінити їх ефективність. Енкель Е. та Гассман О. [3, с. 261] – пропонують підхід до діагностики бізнес-моделі, заснований на використанні показників ефективності, які дозволяють оцінити досягнення стратегічних цілей компанії та порівняти її з конкурентами. Інші дослідники, такі як Аргиріс С. [4, с. 212] та Велу С. [5, с. 446] досліджують бізнес-моделі, засновану на співпраці між компаніями та інших формах партнерства. Вони стверджують, що успішна бізнес-модель може бути досягнута, якщо компанія використовує стратегію співпраці з іншими компаніями та створює екосистему для своїх продуктів та послуг. У своєму дослідженні Аміт Р. і Зотт С. [6, с. 24] досліджують діагностику ефективності бізнес-моделі шляхом вивчення взаємодії між компаніями та їх клієнтами. Андерсон П. Д. Ж., Блатт Р. і Крістіансон М. К. досліджують методи діагностики ефективності бізнес-моделі компанії [7, с. 106]. Науковці досліджують вплив різних аспектів бізнес-моделі на ефективність компанії та розробляють рекомендації щодо оптимізації бізнес-моделі з метою збільшення ефективності компанії. Дослідження Андріс П., Дебакере К. та ван Лой Б. (2019) спрямовані на створення і розробку методик, інструментів та показників, які дозволяють визначати ефективність бізнес-моделі [8, с. 306]. Науковці досліджують практичні аспекти діагностики ефективності бізнес-моделі компанії. Вони аналізують досвід впровадження інструментів діагностики ефективності бізнес-моделі в практику діяльності компаній та розробляють рекомендації щодо їх використання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Для успішного функціонування компанії необхідно мати ефективну бізнес-модель, яка б дозволяла досягати поставлених цілей та максимізувати прибуток. Однак, розробка та впровадження інтегрованої бізнес-моделі не гарантує її ефективність. У зв'язку з цим, діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі є необхідною. Однією з невирішених проблем для проведення даного дослідження є відсутність єдиного підходу до визначення ефективності бізнес-моделі. Ефективність бізнес-моделі може бути визначена за різними критеріями, які можуть відрізнятися в залежності від специфіки компанії та її бізнес-моделі. Наприклад, ефективність бізнес-моделі може бути визначена за кількісними показниками, такими як обсяги продажів, вартість продукту, валовий прибуток тощо, або за якісними показниками, такими як рівень задоволеності клієнтів, інноваційність бізнес-моделі, ступінь ризику тощо. Іншою проблемою є відсутність методів діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі. Наразі, існують різні методики визначення ефективності бізнес-моделі, проте вони можуть бути неуніфікованими та неадекватними в конкретному випадку. Тому необхідно розробити єдину методику діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Інтегрована бізнес-модель передбачає узгодження стратегій, систем, процесів і структур компанії для створення цілісної

та ефективної бізнес-моделі, яка максимізує створення цінності для зацікавлених сторін. Провівши діагностичне дослідження, компанія може виявити прогалини у своїй інтегрованій бізнес-моделі та вжити коригувальних заходів для покращення її ефективності. Дослідження може допомогти компанії визначити, чи інтегрована бізнес-модель ефективно підтримує її місію, бачення та стратегічні цілі. Воно також може виявити сфери, в яких можна досягти покращень, щоб підвищити загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії. Крім того, діагностичне дослідження може допомогти компанії оцінити ефективність систем внутрішнього контролю та управління ризиками, які є критично важливими компонентами інтегрованої бізнес-моделі. Дослідження може виявити потенційні слабкі місця в цих сферах і надати рекомендації щодо зменшення ризиків та посилення контролю.

Таким чином, метою дослідження діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії є отримання уявлення про загальну ефективність компанії, визначення сфер, що потребують покращення, та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії. Таким чином, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність, створити цінність для стейкхолдерів і досягти стійкого довгострокового зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтегрована бізнес-модель – це комплексна структура, яка визначає, як компанія працює і створює цінність для своїх стейкхолдерів. Вона включає різні компоненти, такі як місія, бачення, цінності, стратегії і тактики компанії. Мета інтегрованої бізнес-моделі – забезпечити, щоб усі аспекти діяльності компанії, включаючи її продукти або послуги, виробничі процеси, ланцюжок поставок, маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів, працювали злагоджено та ефективно для досягнення цілей компанії.

Інтегрована бізнес-модель зазвичай передбачає визначення ключових компетенцій компанії та узгодження їх зі стратегічними цілями. Це передбачає аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, щоб визначити сфери, в яких компанія може створювати цінність і диференціювати себе від своїх конкурентів. Таким чином, інтегрована бізнес-модель – це цілісний підхід до управління бізнесом, який узгоджує всі аспекти діяльності компанії для досягнення її стратегічних цілей і створення довгострокової цінності для зацікавлених сторін.

Інтегрована бізнес-модель зазвичай складається з таких компонентів:

– ціннісна пропозиція: чітке і переконливе твердження, що описує унікальні переваги, які продукти або послуги компанії пропонують її клієнтам;

– цільовий ринок: конкретна група клієнтів, яку компанія прагне задовольнити своїми продуктами чи послугами;

– потоки доходів: різні способи, за допомогою яких компанія отримує дохід, наприклад, продаж продукції, абонентська плата або реклама;

– ключові види діяльності: основні види діяльності, які компанія повинна здійснювати, щоб надавати свої продукти або послуги, наприклад, розробка продукту, маркетинг та обслуговування клієнтів;

– ключові ресурси: люди, технології та інші ресурси, необхідні компанії для здійснення її ключових видів діяльності;

– партнерства та альянси: відносини, які компанія має з іншими підприємствами чи організаціями для підтримки своєї діяльності та зростання;

– структура витрат: Витрати, які несе компанія для того, щоб функціонувати та генерувати дохід.

Інтегруючи ці компоненти в єдиний цілісний план, компанія може створити чітку та ефективну дорожню карту для досягнення своїх бізнес-цілей. Інтегрована бізнес-модель також може допомогти компанії визначити можливості для зростання та оптимізації, а також потенційні зони ризику або слабкі місця, які необхідно усунути [9, с. 208].

Діагностика інтегрованої бізнес-моделі є важливим етапом для будь-якої компанії, оскільки дозволяє оцінити ефективність її функціонування в цілому та виявити можливі проблемні зони. Наведемо кілька аргументів, які пояснюють необхідність діагностики інтегрованої бізнес-моделі для компанії. Діагностика інтегрованої бізнес-моделі дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії. Вона допомагає виявити будь-які сфери, де компанія може недопрацьовувати або де можна досягти поліпшень [10, с. 776]. Діагностуючи інтегровану бізнес-модель, компанія може виявити будь-які недоліки у своїй діяльності. Це може допомогти компанії скоротити витрати, підвищити продуктивність і, зрештою, збільшити прибутковість.

Ретельна діагностика інтегрованої бізнес-моделі надає компанії цінну інформацію, яка може бути використана для прийняття обґрунтованих рішень. Розуміючи, як функціонує кожна частина бізнесу, компанія може приймати кращі рішення щодо розподілу ресурсів та стратегічного планування. Отже, діагностика інтегрованої бізнес-моделі є важливим кроком для будь-якої компанії, яка хоче залишатися конкурентоспроможною та успішною. Вона допомагає визначити сфери для вдосконалення, підвищити ефективність і продуктивність, а також прийняти обґрунтовані рішення, які можуть привести до довгострокового успіху [11, с. 504].

Оцінка ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії передбачає визначення того, наскільки добре різні частини бізнесу працюють разом для досягнення загальних цілей. Можна виокремити підходи, які варто використовувати для оцінювання ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії:

1. Показники ефективності. Один з найпростіших способів оцінити ефективність інтегрованої бізнес-моделі компанії – це відстежувати різні показники ефективності. Це можуть бути як фінансові показники, такі як зростання доходів і рентабельність, так і операційні показники, такі як рівень задоволеності клієнтів і рівень утримання працівників. Аналізуючи ці показники з плином часу, компанія може отримати уявлення про те, наскільки добре її різні бізнес-підрозділи працюють разом для досягнення загальних цілей [12, с. 468].

2. Внутрішні опитування. Проведення опитувань співробітників і менеджерів всередині компанії може надати цінну інформацію про ефективність інтегрованої бізнес-моделі. Наприклад, якщо запитати працівників про їхнє розуміння загальної стратегії компанії та про те, наскільки добре співпрацюють різні відділи, можна отримати уявлення про те, наскільки добре працює бізнес-модель.

3. Відгуки клієнтів. Збір відгуків від клієнтів також може дати уявлення про ефективність інтегрованої бізнес-моделі. Запитуючи клієнтів про їхній досвід взаємодії з різними підрозділами компанії, бізнес може отримати уявлення про те, наскільки добре різні відділи працюють разом, щоб забезпечити безперебійну роботу [13, с. 342].

4. Тематичні дослідження. Аналіз кейсів інших компаній, які успішно впровадили інтегровану бізнес-модель, може дати уявлення про найкращі практики та потенційні сфери для вдосконалення. Вивчаючи компанії, які досягли успіху завдяки такому підходу, компанія може визначити стратегії і тактики, які вона може застосувати для вдосконалення власної моделі.

5. Бенчмаркінг. Порівняння інтегрованої бізнес-моделі компанії з моделями її конкурентів також може дати уявлення про сфери для вдосконалення. Аналізуючи, як інші компанії впроваджують подібні моделі і наскільки добре вони працюють, бізнес може визначити потенційні сфери для вдосконалення і стратегії для досягнення кращих результатів.

Одним із яскравих прикладів у бенчмаркінгу може бути такий перерозподіл відомих бізнес-моделей, показаних у таблиці 1.

Також суттєвою складовою діагностики інтегрованої бізнес-моделі є показники сталого розвитку, що передбачають вимірювання екологічних, соціальних та управлінських індикаторів компанії (ESG) для оцінкювання ефективності інтегрованої бізнес-моделі у просуванні сталого розвитку. Відстежуючи показники ESG, компанія може визначити сфери, які потребують вдосконалення, і виміряти свій прогрес у досягненні цілей сталого розвитку. Визначені методичні підходи можна використовувати окремо або в комбінації для оцінювання ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії.

Висновки. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі компаніям важливо мати інтегровану бізнес-модель, яка може адаптуватися до мінливих ринкових умов і потреб клієнтів. Добре розроблена інтегрована бізнес-модель може допомогти компаніям досягти своїх стратегічних цілей, підвищити операційну ефективність та отримати конкурентну перевагу. Однак мати інтегровану бізнес-модель недостатньо: компанії також повинні регулярно діагностувати її ефективність, щоб переконатися, що вона працює оптимально. Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення про те, які сфери бізнес-моделі працюють добре, а які потребують вдосконалення. Ця інформація дозволяє менеджерам приймати рішення на основі даних, щоб оптимізувати ресурси компанії та забезпечити їх відповідність стратегічним цілям організації. Визначивши сфери, які потребують вдосконалення, компанія може розставити пріоритети у своїх інвестиціях та ресурсах, щоб забезпечити їх спрямування на найбільш критичні сфери бізнесу.

Таблиця 1

Взаємозалежність показників зовнішньої та внутрішньої ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії на основі бенчмаркінгу

Коефіцієнт ефективності бенчмаркінгу	Інтегрований коефіцієнт KPI	Середньозважений показник ефективності від проведеної організаційної політики
0,12	0,02	0,008
0,11	0,01	0,009
0,23	0,04	0,007
0,43	0,07	0,003
0,33	0,03	0,001
0,20	0,09	0,006
0,61	0,05	0,005
0,54	0,052	0,009
0,57	0,032	0,007
0.02	0,08	0,004
0,31	0,043	0,006
0,42	0,087	0,002
0,76	0,065	0,001
0,81	0,054	0,005

Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії ТОВ «ПРОМОМЕД/Євролек-Україна»

Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії допомагає керівництву забезпечити відповідність ресурсів компанії її стратегічним цілям. Визначивши сфери, які потребують вдосконалення, керівництво може визначити пріоритети інвестицій та ресурсів, щоб забезпечити їхню спрямованість на найбільш важливі сфери бізнесу. Таке узгодження може допомогти компанії досягти своїх стратегічних цілей, підвищити операційну ефективність і збільшити прибутковість.Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії повинна бути безперервним процесом. Регулярна діагностика допомагає керівництву визначити сфери, які потребують вдосконалення, і постійно оптимізувати бізнес-модель. Впроваджуючи процеси безперервного вдосконалення, компанії можуть гарантувати, що вони завжди адаптуються до мінливих ринкових умов і потреб клієнтів, випереджають конкурентів і досягають своїх стратегічних цілей.

Отже, результативна інтегрована бізнес-модель має важливе значення для компаній, щоб досягти успіху в сучасному мінливому бізнес-середовищі. Однак мати інтегровану бізнес-модель недостатньо. Компанії повинні регулярно діагностувати її ефективність, щоб переконатися, що вона працює оптимально. [15, с. 46] Переваги діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії є численними, включаючи покращення процесу прийняття рішень, підвищення операційної ефективності, підвищення рівня задоволеності клієнтів, виявлення можливостей для інновацій, сприяння приведенню ресурсів у відповідність до стратегічних цілей та забезпечення постійного вдосконалення. Інвестуючи в регулярну діагностику ефективності інтегрованої бізнес-моделі, компанії можуть досягти своїх стратегічних цілей, підвищити операційну ефективність і отримати конкурентні переваги.

СПИСОК ВИСКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Gambardella A., McGahan A. M. (2021) Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning,* no. 43, pp. 262–271.

2. Klang D., Wallnöfer M., Hacklin F. (2020) The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, no. 16, pp. 454–478.

3. Enkel E., Gassmann O. (2020). Creative imitation: Exploring the case of cross-industry innovation. *R and D Management*, no. 40, pp. 256–270.

4. Argyris C. (2019) Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education*, no. 1, pp. 206–218.

5. Velu C., Stiles P. (2021) Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, no. 46, pp. 443–458.

6. Amit R., Zott C. (2021). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, no. 22, pp. 493–520.

7. Anderson P. J. J., Blatt R., Christianson, M. K. (2020) Understanding mechanisms in organizational research: Reflections from a collective journey. *Journal of Management Inquiry*, no. 15, pp. 102–113.

8. Andries P., Debackere K., van Looy B. (2019) Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, no. 7, pp. 288–310.

9. Foss N. J., Saebi T. (2020) Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, no. 43, pp. 200–227.

10. Avci B., Girotra K., Netessine S. (2020) Electric vehicles with a battery switching station: Adoption and environmental impact. *Management Science*, no. 61, pp. 772–794.

11. Bacharach S. B. (2020) Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, no. 14, pp. 496–515.

12. Casadesus-Masanell R., Zhu F. (2019) Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal,* no. 34, pp. 464–482.

13. Cucculelli M., Bettinelli C. (2022) Business models, intangibles and firm performance: Evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics,* no. 45, pp. 329–350.