

Розділ 2

Інновації у маркетингу

УДК 629.331

JEL Classification: L10, C61, L68

Крикавський Євген Васильович,
*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна);*
Чухрай Андрій Ігорович,
*аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)*

СЦЕНАРІО-АНАЛІЗ У ВИБОРІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИЛАДОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті викладено результати розроблення технології вибору бізнес-моделі підприємства в умовах динамічності та невизначеності ринку, а також апробація даної технології на конкретному досліджуваному підприємстві за методом ситуаційного аналізу. У дослідженні використано такі методи дослідження: SWOT-аналіз, сценаріо-аналіз, дерево цілей, матричний метод.

Ключові слова: бізнес-модель, технологія вибору бізнес-моделі, SWOT-аналіз, сценаріо-аналіз, генерування альтернативних сценаріїв, дерево цілей, матриця стратегічних альтернатив.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Актуальність теми дослідження визначається складністю побудови ефективної бізнес-моделі промислового підприємства як одного з вирішальних чинників його успіху на ринку з метою пристосування підприємства до динамічних ринкових умов. При зміні вимог зовнішнього середовища старі бізнес-моделі можуть виявитися неуспішними. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість при визначенні нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть привести велику кількість вітчизняних компаній до суттєвих фінансових втрат і ризику виходу з ринку.

Урахування особливостей ведення бізнесу на динамічних ринках дає змогу суб'єктам підприємництва уникати традиційних помилок та успішно конкурувати із зарубіжними компаніями. Відсутність системного аналізу та розробленої концепції управління підприємством на таких ринках ускладнює розуміння особливостей вибору моделі бізнесу та прийняття відповідних управлінських рішень. Їх важливість зумовлена істотним впливом сучасних трансформаційних процесів на економіку України, що вимагає суттєвого розширення досліджень проблем формування якісно нових структур і механізмів управління підприємствами, розвитку інструментів

гнучкого адаптивного управління, науково обґрунтованих підходів до прийняття управлінських рішень.

При виборі відповідної бізнес-моделі в умовах динамічного та складно прогнозованого ринку постає завдання генерації альтернативних сценаріїв бізнес-моделі та проведення їх полікритеріальної оцінки. Це актуалізує необхідність розроблення дієвої технології вибору з використанням відповідних методів і прийомів. Проте фрагментарність дослідження сутності бізнес-моделей та їх обґрунтування зумовлює відсутність цілісного погляду на зміст та технологію вибору. Це у свою чергу унеможливує створення дієвого механізму обґрунтування бізнес-моделі для забезпечення ефективного ціленаправленого адаптування підприємств до умов динамічного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж тривалого часу теоретики й практики бізнесу роблять спроби виявити специфічні чинники та моделі, які виділяють ті підприємства, які постійно досягають успіху, і ті, яким не вдалося втримати короткострокової конкурентної переваги. На сучасному етапі мова йде про вибір відповідної бізнес-моделі підприємства [7].

Питання визначення сутності та класифікації бізнес-моделей організації висвітлено у працях таких зарубіжних учених, як А. Сливоцький [12], А. Остервальдер та Ів Пінте [14], Х. Чезброу, А. Соляте [13], Р. Касадесус-Масанелл [1], Дж.Е. Рікард, Дж. Рірс, Р. Робінсон, У. Янсен [2], У. Стінбаккерс, Х. Єгерс, Д. Дебелак та ін.

Необхідно зазначити, що інтерес до бізнес-моделей у світі за останні десять років зростає за експонентою. Про це свідчать результати досліджень А. Остервальдера [4], який проаналізував кількість публікацій на цю тему в зарубіжних ділових і наукових журналах.

Зацікавлення тематикою бізнес-моделей підприємств за останні декілька років в Україні також зростає, хоча й не такими темпами, як за кордоном [6; 9; 14-15]. Запит українською мовою в системі *Google* за 0,24 сек. видає загалом 59 500 000 посилань на інформацію, пов'язану із «бізнес-моделями» [14]. На думку З.В. Мокринської [10], сучасний стан розвитку економіки можна назвати «епохою бізнес-моделей», оскільки успіх компанії залежить від швидкості та уміння адаптувати та удосконалювати успішну бізнес-модель до власних потреб та потреб ринку.

В Україні діапазон досліджень учених обмежується насамперед вивченням бізнес-моделей як джерела інноваційного зростання [14] чи концентрацією уваги на особливостях конкретного ринку, зокрема, Мокринської З. – на ринку авіаперевезень [10], Ревуцької Н. – на прикладі підприємств харчової промисловості, Чеглатонева В. – на прикладі підприємств зв'язку. Водночас ці праці мають поодинокий несистемний характер без конкретизації методичних засад формування відповідної бізнес-моделі та її подальшої реалізації в житті.

В умовах динамічного та складно прогнозованого середовища дієвим методом експертизи, що застосовується для рішення складних соціально-економічних завдань, є метод сценаріїв, який дає змогу визначити етапи розвитку великої системи за допомогою розроблення сценаріїв її розвитку у відповідний часовий період. Сценарій – це опис (картина) майбутнього, складений з урахуванням правдоподібних припущень [8]. Як правило, прогноз містить у собі кілька сценаріїв (не менш трьох): оптимістичний, песимістичний і середній. Тому для проведення сценаріо-аналізу менеджер повинен одержати інформацію про кількісні характеристики небажаної,

незадовільної множини станів (наприклад, низький рівень продажів, загострення конкуренції) та бажаної множини станів (наприклад, зростання попиту на товар чи формування сприятливої ринкової кон'юнктури).

Метою цього дослідження є розроблення технології вибору бізнес-моделі підприємства в умовах динамічності та невизначеності ринку, а також апробація даної технології на конкретному підприємстві за методом ситуаційного аналізу.

Викладення основного матеріалу дослідження. *Технологія проведення дослідження.* Економічний розвиток сучасних ринків характеризується тим, що практично всі підприємства відчувають істотну динаміку та високий ступінь ентропії, що ускладнює прийняття управлінських рішень [12]. Як базова ланка економіки підприємство має відповідно реагувати на об'єктивні виклики сучасності, серед яких [3]: 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.

Очевидно, що важливим завданням сучасних підприємств є обґрунтування моделі ведення бізнесу, яка обирається відповідно до сформованого потенціалу та вищезгаданих викликів [11]. Автори розробили технологію вибору бізнес-моделі підприємства, яка передбачає використання у поєднанні методу сценаріїв, матриці стратегічних альтернатив, SWOT-аналізу та методу «дерева рішень» при реалізації таких етапів:

1. *Генерування альтернативних сценаріїв бізнес-моделей підприємства за допомогою матриці стратегічних альтернатив.* У підготовці сценаріїв використовуються попередньо підготовлені аналітичні матеріали. Створення сценарію передбачає таку послідовність дій: визначення часового інтервалу перебігу подій, словесне тлумачення їх сутності, їх кількісна оцінка.

2. *Вибір типу сценаріїв та критерію відбору сценаріїв бізнес-моделювання діяльності підприємства.*

3. *Складання словесного опису сутності кожної стратегічної альтернативи та їх SWOT-аналіз.*

4. *Проведення маркетингового дослідження очікувань та переваг цільових споживачів.* Мова йде про «польові дослідження», які здійснюються з метою збору додаткової первинної інформації, опрацювання якої дасть підґрунтя для прийняття рішення на наступному етапі.

5. *Економічне оцінювання, складання дерева цілей та вибір прийнятної бізнес-моделі досліджуваного підприємства.*

Апробацію даної технології за методом ситуаційного аналізу проілюструємо на прикладі вітчизняного приладобудівного підприємства ТзОВ Завод «Електронпобутприлад».

Коротка інформація про досліджуване підприємство та кон'юнктуру ринку. Завод «Електронпобутприлад» є провідним підприємством України з виробництва електропобутових приладів і колекторних двигунів малої потужності декількох типів, які є основою продукції. Підприємство «ТзОВ «Електронпобутприлад»» займається виробництвом малої побутової техніки. Така діяльність належить до підгалузі

Розділ 2 Інновації у маркетингу

побутових приладів і машин галузі машинобудування України. Основний асортимент продукції: електром'ясорубки, віброрасажери, соковижималки, овочерізки, пластмасові вироби. За обсягами випуску електропобутових приладів завод є лідером на території Західної України і серед перших у державі.

Підприємство ТОВ «Завод Електронпобутприлад» – це високий виробничий потенціал, висококваліфікований персонал, наявність усіх технологічних процесів, що дозволяють виготовляти електропобутові прилади в замкнутому циклі. Виробничо-технічну базу заводу становлять штампувальне, токарне, складальне виробництво, ділянки лиття кольорових металів і пресування пластмас.

Завод є одним із найбільш технічно оснащених і модернізованих виробництв в Україні. Технологія та обладнання відповідають найвищим міжнародним стандартам. Висока якість продукції заводу підтверджена численними українськими та зарубіжними сертифікатами. Досягнення підприємства відзначені престижними преміями та нагородами. Розвинена інфраструктура підприємства, компактність, зручне розташування в межах міста на транспортній розв'язці – вигідні передумови для розвитку підприємства і залучення вітчизняних та зарубіжних інвесторів.

Незважаючи на вищезазначене, у 2012 р. на заводі «Електронпобутприлад» відбулося значне падіння обсягів реалізації, хоча менеджерам усе-таки вдалося забезпечити мінімальний рівень прибутковості. Утім завод не виконав плану обсягів реалізації продукції, робіт та послуг, що були заплановані. Основна причина невиконання – падіння продажів через зниження купівельної спроможності населення, спричинене складною економічною ситуацією в державі та загострення конкуренції з боку зарубіжних виробників, зокрема Китаю.

Водночас, необхідно зазначити, що місткість ринку має позитивну динаміку і вважається перспективним. За результатами, опублікованими в прес-релізі *GfK TEMAX®* Україна, у 2013 р. ринок побутової техніки та електроніки в Україні склав 15,3 млрд грн, продемонструвавши зростання у 4,5%. За підсумками 2013 р. обсяг ринку становив 48,4 млрд грн, що на 9% більше, ніж у 2012 р. Найвищих річних показників досягли ринки телекомунікацій та великої побутової техніки (+19% та +9% відповідно). Також успішним цей рік став і для ринків інформаційних технологій (+9%), малої побутової техніки (+7%) та споживчої електроніки (+6%). Ринки офісної техніки та фото мали непогані результати в минулих кварталах, проте за підсумками року зазнали падіння (на 1% та 11% відповідно) [16]. Загалом у 2013 р. ринок побутової техніки та електроніки в Україні помірно зростає, не зазнавши значних зрушень. Лише в четвертому кварталі спостерігаємо порівняно низький рівень зростання (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка продажів на ринку побутової техніки в Україні, млн грн [16]

Сегменти досліджуваного ринку	Значення показників за роками, у млн грн					Місткість ринку у 2013 р.	Місткість ринку 2013 р./ місткість у 2012 р.
	1 кв. 2011	2 кв. 2011	3 кв. 2012	4 кв. 2012	4 кв. 2013/ 4 кв. 2012		
Велика побутова техніка	2095	2413	2953	3030	-1,5%	10 491	-4,0%
Мала побутова техніка	1006	779	956	1 123	-5,0%	3864	6,6%

Для малої побутової техніки минулий рік був успішним: темпи зростання продажів склали 7% порівняно з 2012 р. Загалом було реалізовано товарів на суму близько 3,86 млрд грн. У 2013 р. спостерігалися швидкі темпи зростання кухонних категорій: прилади для приготування їжі (+13%), кавові машини та кавоварки (+12%), м'ясорубки (+11%), а також приладів для догляду за тілом: машинки для підстригання волосся (+14%) та чоловічі бритви (+7%) [16]. Сприятлива кон'юнктура ринку побутової техніки обумовлює доцільність орієнтації функціонування на ньому досліджуваного підприємства в перспективі.

Характеристика проведеного дослідження на прикладі ТзОВ Завод «Електронпобутприлад». Для генерування та вибору прийнятої бізнес-моделі ТзОВ «Електронпобутприлад» з врахуванням поточної ситуації на підприємстві й тенденцій ринку малої побутової техніки розглянемо послідовно всі етапи запропонованої технології з використанням методу сценаріїв, матриці стратегічних альтернатив та методу «дерева рішень».

Етап 1. Генерування альтернативних бізнес-моделей приладобудівного підприємства. Щоб скласти сценарій розвитку підприємства, необхідно провести глибокий аналіз поточної ситуації, щоб динаміка розвитку була коректною. На розвиток підприємств впливають чинники, розмір яких може змінюватися впродовж усього проміжку часу. Для прогнозування результатів діяльності підприємства методом сценаріїв необхідно виконати такі кроки [5]:

- визначити показники, які ідентифікують зміни в процесі функціонування підприємства, проаналізувати фактичний стан розвитку підприємства та визначити, яка додаткова інформація буде необхідна;
- виявити чинники, які впливають на результати діяльності підприємства та структурувати їх, визначити напрям впливу та силу цих чинників;
- визначити існуючі тенденції в розвитку підприємства, оцінити динаміку окремих чинників, які впливають на розвиток підприємства;
- виявити чинники, які мають негативну тенденцію, оцінити чинники з неясним розвитком;
- розробити можливі альтернативні сценарії розвитку підприємства та перевірити сценарії на непротивіччя один одному та їх логіці.

Розроблення остаточного варіанту сценарію передбачає пошук методів зниження ризику можливих втрат, оцінку відхилення сценарію від передбаченого результату, внесення коректив. Для того, щоб оцінити динаміку розвитку підприємства, використовують такі показники: комерційну репутацію, рівень фінансового стану підприємства, внутрішню норму рентабельності, відповідність міжнародним стандартам звітності, показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства, можливість нарощувати постачання сировини та матеріалів, логістичну доступність підприємства, показники, що характеризують ступінь розвитку мережі збуту, рівень кваліфікації працівників, компетентність керівників підприємства тощо.

Сценарійний аналіз є досить популярним інструментом для оцінки власного ризику інвестиційного проекту. Водночас, цей метод не позбавлений недоліків. Його обмеженість полягає в тому, що розглядається лише кілька дискретних варіантів можливого розвитку інвестиційного проекту.

У цьому дослідженні будуть побудовані сценарії другого типу, тобто такі, що

Розділ 2 Інновації у маркетингу

представляють умови ринку майбутнього, у яких нова стратегія повинна бути конкурентоспроможною. Ціль такого сценарію – не намагатися передбачити майбутнє, а якомога детальніше уявити різні варіанти розвитку подій. Вибір оптимальної стратегії буде здійснюватися з альтернативних сценаріїв на основі двох критеріїв, які можуть стати визначальними для ринку малої побутової техніки в наступному десятилітті. Цими критеріями є:

- ступінь індивідуалізації кінцевого виробу відповідно до потреб кожного клієнта;
- платформа для реалізації продукції.

Ступінь індивідуалізації кінцевого виробу відповідно до потреб клієнта вказує, наскільки кожна окрема одиниця випущеного товару схожа на іншу. Іншими словами, чи всі вироби однієї лінії володіють одним і тим самим набором характеристик (є стандартизованими), чи кожен виріб має свій набір (є індивідуалізованим).

Що ж стосується платформи для реалізації продукції, то вона характеризує спосіб продажу і просування продукції. Існує два основні способи продажу:

- через мережу Інтернет шляхом створення інтернет-магазину чи розміщення власного товару в інших інтернет-магазинах (он-лайн торгівля);
- через фірмові магазини компанії або через спеціалізовані магазини побутової техніки (офф-лайн торгівля).

На основі вище наведених ознак будемо матрицю стратегічних альтернатив (рис. 1).

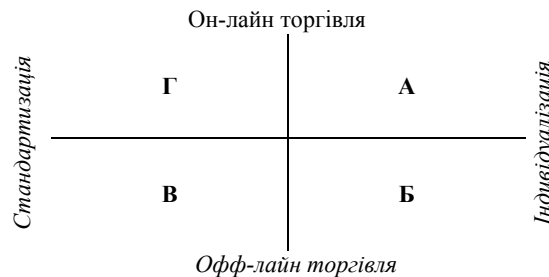


Рисунок 1 – Матриця стратегічних альтернатив для заводу «Електронпобутприлад»,
(складено авторами за даними досліджуваного підприємства)

Як видно з рис. 1, поєднання двох ознак дає нам чотири стратегічні альтернативи для подальшого розвитку:

1) *стратегічна альтернатива А* «індивідуалізація – он-лайн»: виробництво продукції відповідно до індивідуальних потреб споживачів та наступний її продаж через мережу Інтернет;

2) *стратегічна альтернатива Б* «індивідуалізація – офф-лайн»: виробництво продукції відповідно до індивідуальних потреб споживачів та наступний її продаж через реальні магазини побутової техніки;

3) *стратегічна альтернатива В* «стандартизація – офф-лайн»: виробництво стандартизованої продукції без урахування індивідуальних потреб споживачів та

наступний її продаж через реальні магазини побутової техніки;

4) *стратегічна альтернатива Г* «стандартизація – он-лайн»: виробництво стандартизованої продукції без урахування індивідуальних потреб споживачів та наступний її продаж через мережу Інтернет.

Етап 2. Вибір типу сценаріїв та критерію відбору сценаріїв бізнес-моделювання діяльності підприємства. Найчастіше зустрічаються два типи сценаріїв: у першому випадку використовується опис кроків чи дій, які призводять до прогнозованого стану підприємства і чинників, що впливають на процес. У другому випадку основним принципом є прогнозування наслідків при досягненні чи недосягненні необхідного рівня розвитку [8]. Відбір декількох варіантів розвитку за вибраними критеріями здійснюється за умовою перевірки на високий ступінь вірогідності та сталості. Прогноз розвитку окремих сценаріїв – це виявлення можливих альтернатив з урахуванням всього часового горизонту, визначення чинників та подій, які зможуть суттєво вплинути на хід розвитку підприємства.

Етап 3. Складання словесного опису сутності кожної стратегічної альтернативи та їх SWOT-аналіз. Щоб обрати бізнес-модель, яку необхідно реалізувати, розглянемо детальніше кожну зі стратегічних альтернатив, щоб виявити всі їхні потенційні можливості та ризики.

Стратегічна альтернатива А «індивідуалізація – он-лайн». Стратегія, яка передбачає найбільшу кількість інвестицій. Інвестиції повинні здійснюватися в обох напрямках – як у переоснащення виробничих потужностей під виготовлення нової продукції, так і в зміну способів збуту цієї продукції. З огляду на це, концерну може не вистачити власних коштів і доведеться залучати зовнішніх інвесторів. Інвестиції завжди супроводжуються ризиками. Крім загальних ризиків як, наприклад, зниження купівельної спроможності населення та економічний спад є ризики, що є характерними саме для цієї стратегії. До них належать такі:

- ризик неправильної оцінки попиту, через що зросте термін окупності;
- прибуток від нової продукції буде нижчим або рівним відсоткам, що сплачуватимуться інвесторам;
- нова продукція не знайде покупця на ринку;
- споживачі, зацікавлені в продукції, не належать до користувачів мережі Інтернет;
- процес замовлення буде надто складним, незрозумілим чи займатиме багато часу;
- ризик перебоїв у роботі інтернет-магазину через проблеми, пов'язані з недостатньою якістю програмного забезпечення та обладнання.

Ця стратегія дуже ризикова. У сучасних ринкових умовах, де все змінюється дуже швидко, неможливо досягнути лідерства в галузі, використовуючи наявний рівень технологій – потрібно бути винахідником. До того ж зараз спостерігається перехід мотивації покупців від «хочу бути таким як всі» до «хочу відрізнитися від інших». Це проявляється і в покупках, які вони роблять. Дизайнерські специфічні речі починають користуватися все більшим попитом, а дизайн товару має таке ж значення як і його функціональне наповнення. Що ж стосується схеми покупок в Інтернеті, то вона стає все більш популярною і щороку обсяг товарів, проданих через мережу Інтернет зростає. До переваг цієї стратегії можна віднести:

- зростання попиту за рахунок урахування індивідуальних уподобань споживачів;
- побудова довгострокових відносин із споживачами;

- можливість використання цінової стратегії «збирання вершків»;
- відсутність конкуренції у цій ніші;
- розширення сегменту ринку за рахунок охоплення більшої кількості споживачів із різних груп;
- відсутність обмежень для споживачів у часі, коли можна зробити замовлення.

Стратегічна альтернатива Б «індивідуалізація – офф-лайн». Ця стратегія передбачає здійснення змін тільки в напрямку виробничого процесу і кінцевого товару як результату цього процесу. Що стосується каналів та способів збуту, то вони залишаються незмінними. Те, що для реалізації цієї стратегії потрібні менші початкові інвестиції, знижує і ризикованість проекту. Найбільшими ризиками та недоліками цієї стратегії є:

- оскільки продаж буде здійснюватися через посередників, то час між замовленням клієнта і доставкою до нього готового товару може бути більш тривалим, ніж він очікує;
- існує ризик надто високої кінцевої вартості за рахунок додаткових посередницьких відсотків, закладених у ціну;
- небажання посередників працювати з новим видом товару;
- якщо кількість торгових посередників буде недостатньою, то виникнуть незручності через обмеження комунікацій із кінцевими споживачами.

Що ж стосується переваг цієї стратегії, то до них можна віднести:

- зниження собівартості виробу за рахунок перенесення збутових витрат на посередників;
- простота ведення справ із посередниками, за рахунок наявності попередньо налагоджених схем співпраці;
- кожен окремих покупець буде зацікавлений у товарі, що має саме ті характеристики, що його цікавлять.

Стратегічна альтернатива В «стандартизація – офф-лайн». Традиційна стратегія, якої на даний момент дотримується підприємство. Вона є найпростішою для реалізації, оскільки не потребує додаткових інвестицій. Проте, якщо нічого не змінювати, можуть виникнути такі загрозливі ситуації:

- доходи в галузі малої побутової техніки з кожним роком знижуються і якщо нічого не змінювати в своїй діяльності, навіть припустивши, що частка на ринку не зміниться, доходи заводу все одно будуть знижуватися;
- ринок техніки швидко змінюється, тому відсутність якісних інноваційних рішень у діяльності заводу призведе до того, що продукція буде неконкурентоспроможною серед аналогічної продукції або за ціною, або за якістю товару;
- зниження популярності в населення невеликих магазинів побутової техніки та, навпаки, зростання популярності великих гіпермаркетів, призводить до того, що робота зі старими посередниками перестає бути ефективною. Якщо представляти свою продукцію в гіпермаркетах побутової техніки, то існує ризик, що товар програє «війну брендів» і залишиться непоміченим.

До переваг цієї стратегії відносяться:

- відсутність потреби в додаткових інвестиціях;
- не потрібно витрачати кошти на навчання працівників роботи на новому

обладнанні і за новою технологією;

– масове виробництво стандартизованої продукції є найдешевшим видом виробництва, що знижує собівартість продукції.

Стратегічна альтернатива Г «стандартизація – он-лайн». Усі інвестиції повинні спрямовуватися саме в напрямку переходу на торгівлю через інтернет-магазини. Необхідно звернути увагу на те, що якщо робота по створенню і супроводу сайту буде виконуватися не власними силами, а замовлятися у спеціалізованих виконавців, штат працівників збільшиться настільки, щоб забезпечувати функціонування інтернет-магазину. У разі створення сайту власними силами підприємства потрібно врахувати також додаткові витрати на забезпечення роботи спеціалістів відповідної кваліфікації.

Основними ризиками і недоліками такої стратегії є:

– у даний момент клієнт ще не готовий перейти виключно до онлайн-торгівлі;
– інтернет-магазин, зазвичай, не може забезпечити можливість миттєвого придбання продукції, а при продажу стандартизованої продукції клієнт може не хотіти чекати;

– ризик втручання зловмисного програмного забезпечення;
– важко конкурувати з популярними інтернет-магазинами, що пропонують широкий асортимент техніки різних видів.

До переваг реалізації даної стратегії належать:

– вартість рекламної підтримки інтернет-магазину нижче звичайної реклами, а ефективність рекламних заходів та контроль ефективності видів реклами на порядок вище;

– широке впровадження інтернет-технологій буде сприяти постійному нарощенню клієнтської бази;

– оптимізація складських запасів і економія на оренді складських приміщень.

Щоб обрати стратегію, яку необхідно реалізувати, розглянемо детальніше кожен з альтернативних стратегій, щоб виявити всі їхні потенційні можливості та ризики.

Етап 4. Проведення маркетингового дослідження очікувань та преференцій цільових споживачів. Для того, щоб краще усвідомлювати сучасні тенденції ринку та виявити незадоволені потреби споживачів було проведено маркетингове дослідження. Результати маркетингового опитування серед населення стосовно м'ясорубок у відсотковому вираженні наведені в табл. 2.

З огляду на результати маркетингового опитування, а також враховуючи ризики та переваги кожної з альтернативних стратегій, можна дійти до висновку, що доцільніше реалізовувати стратегічну альтернативу А «індивідуалізація – он-лайн». Адже хоч вона і найризикованіша та потребує найбільшої кількості інвестицій, у кінцевому результаті тільки вона може забезпечити заводу конкурентоспроможність продукції на ринку, а отже, і найбільшу прибутковість.

Окрім вивчення потреб ринку та аналізу ризиків і можливостей, перш ніж втілювати в життя стратегію, яка передбачає велику суму початкових інвестицій, необхідно здійснити економічне обґрунтування вибору стратегії розвитку дочірнього підприємства ПАТ «Концерн-Електрон» Заводу «Електронпобутприлад». Це можна зробити за допомогою таких показників як чиста теперішня вартість, індекс дохідності, строк окупності.

Розділ 2 Інновації у маркетингу

Таблиця 2 – Результати маркетингового опитування цільових споживачів, (індивідуальних покупців), (за результатами власних маркетингових досліджень авторів)

Запитання	Можливі варіанти відповідей	Частка опитуваних, %
1. Чи користуєтесь Ви зараз м'ясорубкою?	Так Ні	94 6
2. Які фактори можуть стимулювати Вас придбати нову м'ясорубку?	Вихід з ладу наявної Наявність у новій додаткових функцій Поява на ринку менш габаритних моделей	80 15 5
3. Якими критеріями Ви керуєтесь при виборі конкретної моделі м'ясорубки?	Вартість Колір Матеріал Габарити Бренд Додаткові функції Зручна експлуатація Продуктивність Комплект поставки	93 48 89 37 97 73 82 28 54
4. Куди, скоріш за все, підете за покупкою?	Фірмовий магазин Невеликий спеціалізований магазин Супер- або гіпермаркет побутової техніки Інтернет-магазин	9 4 58 29
5. Чи Ви будете здійснювати моніторинг відгуків перед покупкою?	Так Ні	78 22
6. Чи важлива для Вас наявність гарантії?	Так Ні	88 12
7. Чи цікавить Вас можливість придбання м'ясорубки в кредит?	Так Ні	86 14

Етап 5. Економічне оцінювання, складання дерева цілей та вибір прийнятної бізнес-моделі досліджуваного підприємства

Для розрахунку всіх цих показників нам необхідно встановити загальну суму початкових інвестицій, необхідних для реалізації цього проекту. Для реалізації конкретного проекту необхідні інвестиції в таких напрямках:

1. Розроблення товару, а саме інженерно-конструкторські роботи. Індивідуалізація виробництва є дорогим процесом і призводить до зростання кінцевої вартості товару, що робить його менш конкурентоспроможним. Проте з метою зниження вартості виробництва його можна зробити обмеженим. Тобто не підлаштовуватися під кожен індивідуальну потребу споживача, а запропонувати йому широкий (при цьому обмежений) вибір характеристик, серед яких він зможе обрати ті, які необхідні саме цьому споживачу і комбінувати їх між собою. Можна пропонувати на вибір, наприклад, габаритні розміри, колір, наявність додаткових насадок, потужність і т. д. Це допоможе знизити собівартість товару (стратегія масового маркетингу).

Отже, щоб втілити цей задум у життя необхідна висока продуманість кожної деталі м'ясорубки. Саме для цього повинні проводитися інженерно-конструкторські роботи. Це трудомісткий і дорогий процес. Якщо замовляти його у сторонніх підприємств, то вартість цих робіт може зробити товар нерентабельним. Для зниження витрат інженерно-конструкторську розробку товару можна замовити у іншого дочірнього підприємства ПАТ «Концерн-Електрон», а саме в окремому конструкторському бюро «Текон-Електрон».

2. Витрати на переоснащення виробничих потужностей і навчання працівників. Коли завод переходить на новий спосіб виробництва, повинне змінюватись і обладнання. З огляду на специфіку нової продукції, основна частина обладнання стає непридатною для використання у виробництві і потребує заміни новими верстатами та станками. Проте після проведення конструкторських робіт може виявитися, що для частини обладнання достатньо здійснити просто переналагодження.

3. Витрати, пов'язані з розробленням і запуском інтернет-магазину. Величина цих витрат може коливатись в певних межах, проте серед основних витрат можна виділити витрати на розроблення сайту, покупку серверу, покупку обладнання для підтримки сайту і т. ін.

Просумувавши величину всіх витрат, ми можемо визначити суму початкових інвестицій, необхідних для реалізації даної стратегії (табл. 3).

Таблиця 3 – Величина початкових інвестицій за складовими витрат

Складові початкових інвестицій	Сума, тис. грн
1. Інженерно-конструкторські роботи	387
2. Витрати на переоснащення виробничих потужностей і навчання працівників:	
– закупка нового обладнання;	9500
– переоснащення існуючого обладнання;	1700
– навчання працівників	1380
3. Витрати, пов'язані з розробленням і запуском інтернет-магазину:	
– розроблення сайту;	24
– покупка обладнання для роботи інтернет-магазину	67
Всього	13058

До поточних витрат господарської діяльності за такої стратегії належать:

1) поточні витрати виробництва: витрати на сировину і матеріали; витрати на електроенергію та опалення; заробітна плата працівників, задіяних у виробничому процесі; ремонт та утримання виробничих основних фондів;

2) поточні витрати на утримання інтернет-магазину: заробітна плата спеціалістів; витрати на просування сайту (*SEO, AdWords* і т. д.); ремонт та підтримка обладнання; витрати на електроенергію та опалення.

Просумувавши величину всіх витрат, ми можемо визначити суму поточних витрат проекту, щоб в подальшому встановити розмір щорічних грошових потоків (табл. 4).

Таблиця 4 – Поточні витрати проекту,
(складено авторами за даними досліджуваного підприємства)

Види поточних витрат	Сума, тис. грн
1. Поточні витрати виробництва:	
– витрати на сировину і матеріали;	1780
– витрати на електроенергію та опалення;	1395
– заробітна плата працівників, задіяних у виробничому процесі;	2100
– ремонт та утримання виробничих основних фондів	23
2. Поточні витрати утримання інтернет-магазину:	
– заробітна плата спеціалістів;	211
– витрати на просування сайту (<i>SEO, AdWords</i> і т. д.);	72
– ремонт та підтримка обладнання;	2,4
– витрати на електроенергію та опалення	4
Всього	5587,4

Розділ 2 Інновації у маркетингу

Для встановлення очікуваного розміру грошових надходжень на найближчі п'ять років необхідно підрахувати очікувану виручку від реалізації продукції. З урахуванням тенденцій ринку малої побутової техніки та величини виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) припускаємо, що щорічна реалізація продукції за номенклатурою становитиме: 4567 шт. м'ясорубок за ціною 550 грн.; 2780 шт. м'ясорубок за ціною 750 грн.; 3824 шт. м'ясорубок за ціною 1000 грн.; 900 шт. м'ясорубок за ціною 1400 грн.

Отже, загальна сума грошових надходжень становитиме:

$$H = 4567 \cdot 550 + 2780 \cdot 750 + 3824 \cdot 1000 + 900 \cdot 1400 = 9680,85 \text{ тис. грн} \approx 9681 \text{ тис. грн.}$$

Далі наведено розрахунок очікуваних грошових потоків при реалізації цієї стратегії (табл. 5).

Таблиця 5 – Очікувані чисті грошові потоки для заводу «Електронпобутприлад» у 2015-2019 рр., (складено авторами за даними досліджуваного підприємства)

Показники (параметри)	Значення показника 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	9478,7	1228,9	14941,2

На основі цих даних проводимо розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту:

1. Чиста теперішня вартість (ЧТВ) розраховується як різниця між сумою приведених до теперішньої вартості всіх грошових потоків та дисконтованими початковими інвестиціями за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^m \frac{ПІ_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

де $ГП_t$ – грошовий потік року t ; i – ставка дисконтування грошових потоків; $ПІ_t$ – початкові інвестиції в періоді t ; n – кількість періодів (життєвий цикл проекту); m – період реалізації початкових інвестицій.

$$ЧТВ = (3346,1 + 3155,5 + 2977,1 + 2809,8 + 2652,7) - 13058 = 1883,2 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $ЧТВ > 0$, то інвестування у цей проект є вигідним та прибутковим.

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \Gamma\Pi_t}{\Pi} \quad (2)$$

де $\Gamma\Pi_t$ – дисконтовані грошові потоки; Π – початкові інвестиції

$$IP = 14941,2 / 13058 = 1,14.$$

Оскільки в даному випадку $IP > 1$, то проект є прибутковим.

2. Дисконтований період окупності ($ПО$) – це тривалість періоду від дати початку реалізації проекту, упродовж якого відбувається повне відшкодування інвестиційних коштів. При розрахунку $ПО$ підсумовуються послідовні члени ряду грошових потоків $\Gamma\Pi_t$, дисконтованих за ставкою i (суму позначимо через K_j) поки не буде знайдено суми, що дорівнює обсягу інвестицій:

$$K_j = \sum_{t=0}^j \Gamma\Pi_t \frac{1}{(1+i)^t} \quad (3)$$

$$\text{причому } K_j < \sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t}, \sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t} < K_{j+1}.$$

Період окупності інвестиційного проекту визначають за формулою:

$$ПО = j + \frac{\sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t} - K_j}{\Gamma\Pi_{j+t} \frac{1}{(1+i)^t}} \quad (4)$$

Розрахунок періоду окупності наведений у табл. 6.

Таблиця 6 – Оцінювання періоду окупності бізнес-моделі заводу «Електронпобутприлад», (за розрахунками авторів)

Показники	Значення показників за роками, тис. грн					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Дисконтовані грошові потоки	–	3346,1	3155,5	2977,1	2809,8	2652,7
Баланс	-13058	-9711,9	-6556,4	-3579,3	-769,5	1883,2

Як видно з табл. 6, проект введення стратегічної альтернативи «індивідуалізація – он-лайн» для заводу «Електронпобутприлад» окуповується за 4 роки і 3 місяці. З огляду на те, що розрахунок показників ефективності інвестицій для цієї стратегії показав, що цей проект не є збитковим, стратегію «індивідуалізація – он-лайн» можна вважати затвердженою. Проте для того, щоб упевнитись, що ця стратегія справді є кращою, ніж інші альтернативні стратегії, проведемо аналіз методом дерева рішень (рис. 2).

Проводимо розрахунки:

$$E_{\text{он-лайн}} = 0,6 \cdot (0,82 \cdot 24 + 0,18 \cdot (-14)) + 0,4 \cdot (0,74 \cdot 16 + 0,26 \cdot (-9)) = 14,096 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{офф-лайн}} = 0,3 \cdot (0,67 \cdot 21 + 0,33 \cdot (-11)) + 0,7 \cdot (0,55 \cdot 26 + 0,45 \cdot (-8)) = 10,622 \text{ тис. грн.}$$

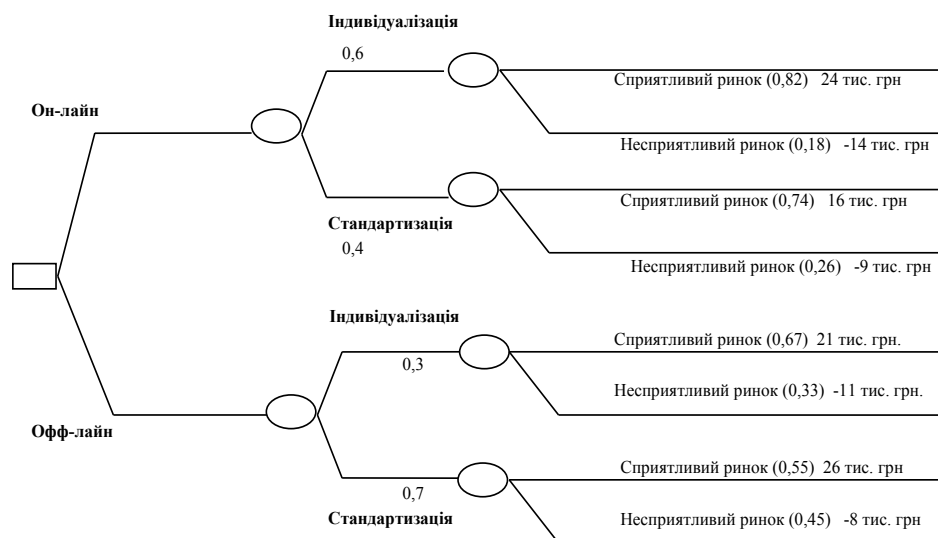


Рисунок 2 – Дерево рішень для заводу «Електронпобутприлад»

Як видно з дерева рішень та здійснених розрахунків, серед стратегій «офф-лайн» та «он-лайн» перевагу доцільніше надати другій. Проте, щоб дізнатись, яку саме вужчу стратегію обрати на гілці «он-лайн», проводимо додаткові розрахунки:

$$E_{\text{он-лайн}}^{\text{індив}} = 0,6 \cdot (0,82 \cdot 24 + 0,18 \cdot (-14)) = 10,296 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{он-лайн}}^{\text{станд}} = 0,4 \cdot (0,74 \cdot 16 + 0,26 \cdot (-9)) = 3,8 \text{ тис. грн.}$$

Уточнюючі розрахунки по гілці «он-лайн» показали, що стратегія «індивідуалізація - он-лайн» є привабливішою, ніж стратегія «стандартизація – он-лайн». Це підтвердило дані, отримані при порівнянні недоліків та переваг альтернативних стратегій, результатів маркетингового опитування, а також розрахунку ефективності інвестицій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. В умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища багато бізнес-моделей вітчизняних підприємств втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Вітчизняні компанії, які використовували традиційні бізнес-моделі, зазнають збитків та йдуть із ринку. І навпаки, низка бізнес-моделей, не актуальних у докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компаніям, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Автори розробили технологію вибору бізнес-моделі підприємства, яка передбачає використання в поєднанні методу сценаріїв, матриці стратегічних альтернатив, SWOT-аналізу та методу «дерева рішень» при реалізації п'яти основних етапів (від генерування сценаріїв до їх економічного оцінювання). Застосування такої технології на практиці дасть інструментарій українським підприємствам для обґрунтованого вибору нової бізнес-моделі відповідно до тенденцій ринку та поставлених цілей розвитку.

Апробація цієї технології на конкретному підприємстві за методом ситуаційного аналізу доводить дієвість запропонованої технології вибору бізнес-моделі для забезпечення ефективної ціленаправленої адаптації підприємства до умов

динамічного ринку. Автори планують розвинути цю технологію відповідно до завдань багатопрофільних підприємств, диверсифікація яких ускладнює вибір однієї бізнес-моделі для всіх напрямів діяльності компанії. Управління портфелем бізнес-моделей компанії стане об'єктом **подальших досліджень** авторів.

1. Casadesus-Masanell R. From strategy to business models / R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43, Issues 2-3. – P. 204.
2. Jansen W. New Business Models for the Knowledge Economy // W. Jansen, W. Steenbakkers, H. Jäegers. – Gower Publishing, Ltd., 2007. – 141 p.
3. Keidel R.W. The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management / R.W. Keidel. – New York : Routledge, Taylor & Francis Group, 2010. – P. 67-69.
4. Osterwalder A. An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business / A. Osterwalder, P. Yves. – 15th Bled Electronic Commerce Conference (17-19), 2002.
5. Rearece J. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control / J. Rearece, R. Robison. – Macgraw-Hill, Irwin, 2005.
6. Бізнес-моделі в Інтернеті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html>
7. Джонсон М. Изобретая новую бизнес-модель / М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн // Стратегии. – 2009. – №1-2. – С. 14-24.
8. Загірська І.О. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байесівських методів / І.О. Загірська, П.І. Бідюк // Електротехнічні та комп'ютерні системи. – 2012. – №8 (84). – С. 137-142.
9. Крикавський Є.В. Формування стратегічної моделі розвитку вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств / Є.В. Крикавський, В.Й. Бица // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №6, Т. 2. – С. 55-62.
10. Мокринська З.В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень / З.В. Мокринська // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2009. – №30. – С. 16-27.
11. Прахалат К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалат, Рамасвами Венкат : пер. з англ. М. Ставицького. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.
12. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливозький : пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ : Унів. вид-во «Пульсари», 2001. – 296 с.
13. Соолятгэ А.Ю. Что такое бизнес-модель? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mkozloff.files.wordpress.com/>
14. Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання / Н.І. Чухрай // Управлінські інновації. – 2012. – Вип. 1. – С. 21-33.
15. Чухрай Н.І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок / Н.І. Чухрай, І.Б. Млинко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – №3. – 2013. – С. 24-34.
16. GFK: Ринок побутової техніки та електроніки показав позитивну динаміку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trademaster.ua/articles/407>

Є.В. Крикавський, д-р екон. наук, професор, завідує кафедрою маркетинга і логістики, Національний університет «Львівська політехніка» (г. Львів, Україна);

А.І. Чухрай, аспірант кафедри маркетинга і логістики, Національний університет «Львівська політехніка» (г. Львів, Україна)

Сценаріо-аналіз при виборі бізнес-моделі приборостроїтельного підприємства

В статті изложено результати розробки технології вибору бізнес-моделі підприємства в умовах динамічності і неопределенності ринку, а також апробація даної технології на конкретному досліджуваному підприємстві методом ситуаційного аналізу. В роботі використано

следующие методы исследования: SWOT-анализ, сценарно-анализ, дерево целей, матричный метод.

Ключевые слова: бизнес-модель, технология выбора бизнес-модели, SWOT-анализ, сценарно-анализ, генерирование альтернативных сценариев, дерево целей, матрица стратегических альтернатив.

Ye.V. Krykavskiy, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Politechnic National University (Lviv, Ukraine);

A.I. Chukhrai, PhD Student of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Politechnic National University (Lviv, Ukraine)

Scenario analysis in business model choosing for instrument-making enterprise

The aim of the article. The aim of this study is to develop the selection technology of the enterprise business model in conditions of market dynamism and uncertainty, as well as testing of this technology at a specific enterprise according to the method of situational analysis.

The results of the analysis. Economic development of modern markets is characterized by the fact that almost all the enterprises experience significant dynamics and a high degree of entropy, which complicates the decision-making process. As the basic unit of the economy, the enterprise should respond correctly to new objective challenges, including: instability of global financial markets, business intellectualization and acceleration of scientific-technological progress with simultaneous strengthening of environmental demands to economic systems, increasing of competition and its transition to a global level, rapid change of consumer demands and individualization of consumer proposal, increased attention to corporate responsibility towards society and so on.

Obviously, the important task of modern enterprises becomes a justification of business organization model, which is selected in accordance with the established potential and the aforementioned challenges. The authors have developed a selection technology of the enterprise business model, which involves the combination of scenarios use, strategic alternatives matrix, SWOT-analysis and the method of «decisions tree» during the implementation of the following steps:

- generating of alternative scenarios of enterprise business models with the help of strategic alternatives matrix. Previously prepared analytical materials are used in the preparation of scenarios. Creating a scenario involves the following steps: determining a time interval formulation of the events, verbal interpretation of their essence, their quantitative assessment;
- choosing the type of scenarios and scenarios selection criteria for business modeling of enterprise activity;
- making verbal description of the nature of each strategic alternative and their SWOT-analysis;
- organization of expectations market research and preferences of target consumers. This is a «field study», which is carried out in order to collect additional primary data, processing of which will provide grounds for a decision making at a later stage;
- economic evaluation, drafting of objectives tree and the choice of acceptable business model of the company.

The paper tested the technology at a particular investigated enterprise. Domestic instrument-making enterprise Ltd plant «Elektronpobutprylad» was chosen as the object of study. We used the following methods of research in the paper: SWOT-analysis, scenario-analysis, objectives tree, the matrix method.

Conclusions and directions of further research. Nowadays, in a dynamic and unpredictable environment, many business models of domestic enterprises have lost their efficiency and competitiveness. Local enterprises, which used traditional business models, suffer losses and drop out of the market. Conversely, a number of business models, not topical in the pre-crisis period, were highly effective during a crisis and provided enterprises, which use them, with new opportunities for growth and development of business. The authors have developed a selection technology of the enterprise business model, which involves the use of the combination of scenarios, strategic alternatives matrix, SWOT-analysis and the method of «decisions tree» in the implementation of five main stages (from generation of scenarios to their economic evaluation). The application of this technology in practice will provide instruments for Ukrainian enterprises, concerning justified selection of a new business model according to market trends and set goals of development. Testing of this technology at a specific investigated enterprise by the method of situational analysis proves the validity of the proposed

technology of business model selection to ensure efficient intentionally directed adapting of enterprise to dynamic market conditions.

In the next studies, the authors plan to develop this technology in accordance with the objectives of multi-profile enterprises, diversification of which complicates the selection of one business model for all areas of the enterprise activity. Portfolio management of the enterprise business models will be the subject of the authors further research.

Keywords: business model, technology of business model choosing, SWOT-analysis, scenario analysis, generation of alternative scenarios, objectives tree, matrix of strategic alternatives.

1. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models. *Long Range Planning, Vol. 43, Issues 2-3*, 204 [in English].
2. Jansen, Wendy, Steenbakkens, Wilchard, & Jäegers, Hans (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Gower Publishing, Ltd [in English].
3. Keidel, R.W. (2010). *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group [in English].
4. Osterwalder, A., & Yves, P. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. *Proceedings of 15th Bled Electronic Commerce Conference*, (17-19) [in English].
5. Rearece, J., & Robison, R. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Macgraw-Hill, Irwin [in English].
6. Biznes-modeli v Internetе [Business Models at Internet]. *www.oladan.com*. Retrieved from <http://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html> [in Ukrainian].
7. Dzhonson, M., Kristensen, K., & Kahermann, H. (2009). Izobretaia novuiu biznes-model [Inventing a new business model]. *Stratehii – Strategy, 1-2*, 14-24 [in Russian].
8. Zahiriska, I.A., & Bidiuk, P.I. (2012). Metodyka pobudovy stsenarnoho analizu iz vykorystanniam baiiesivskykh metodiv [Method of constructing a scenario analysis using Bayesian methods]. *Elektrotekhnichni ta kompiuterni systemy – Electrical and computer systems, 08(84)*, 137-142 [in Ukrainian].
9. Krykavskiy, Ye.V., & Bytsa, V.Y. (2013). Formuvannia stratehichnoi modeli rozvytku vuzkospetsializovanykh mashynobudivnykh pidpriemstv [Forming strategic model of specialized engineering companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economics, 6, Vol. 2*, 55-62 [in Ukrainian].
10. Mokrynska, Z.V. (2009). Osoblyvosti suchasnykh biznes-modelei aviakompanii na mizhnarodnomu rynku aviaperevezen [Features of modern business models of airlines in the international air transportation market]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space, 30*, 16-27 [in Ukrainian].
11. Prakhalat, K.K., & Ramasvami, Venkat (2005). *Maibutnie konkurentsii. Tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno z kliientamy [Future competition. Creating unique value together with customers]*. Kyiv: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty (pidrozdil «Ahentsiia «Standart»») [in Ukrainian].
12. Slyvotskyi, A. (2001). *Mihratsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv [How will design a few years ahead of its competitors]*. Kyiv: Univ. vyd-vo «Pulsary» [in Ukrainian].
13. Soolyatté, A.Yu. (n.d.). Chto takoie biznes-model [What is the business model?]. *mkozloff.files.wordpress.com*. Retrieved from <http://mkozloff.files.wordpress.com/> [in Russian].
14. Chukhrai, N.I. (2012). Biznes-model yak dzherelo innovatsiinoho zrostannia [Business model as a source of innovative growth]. *Upravlinski innovatsii – Management innovation, 1*, 21-33 [in Ukrainian].
15. Chukhrai, N.I. (2013). Otsiniuvannia rezultatyvnosti ta efektyvnosti marketynhu promyslovoho pidpriemstva u lantsihu postavok [Marketing effectiveness and efficiency evaluation of industrial enterprises in the supply chain]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations, 3*, 24-34 [in Ukrainian].
16. GFK: Rynok pobutovoi tehniky ta elektroniky pokazav pozytyvnu dynamiku [GFK: Technical consumer goods market showed positive dynamics] (n.d.). <http://www.trademaster.ua>. Retrieved from <http://www.trademaster.ua/articles/407> [in Ukrainian].

Отримано 30.05.2014 р.