

А.А. Пилипенко, д-р екон. наук, професор
В.Ю. Макаренко, аспірант
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ

У статті розглянуто особливості побудови бізнес-моделі як складової інтегрованого звіту. Відмічено відсутність єдності між ученими та практиками щодо кількості складових бізнес-моделі. Проведено паралель між класичним шаблоном бізнес-моделі та форматом бізнес-моделі, запропонованим Міжнародним стандартом інтегрованої звітності. Визначено ключові аспекти формування робочої групи з побудови бізнес-моделі як складової інтегрованого звіту. Зважаючи на існуючу варіативність трактування поняття «value» в контексті інтегрованої звітності, складову шаблону бізнес-моделі як «value proposition» запропоновано трактувати у двовекторному розумінні. Розглянуто види бізнес-моделей підприємства та запропоновано доповнити варіативність бізнес-моделей в залежності від ступеня інтеграції підприємств.

Ключові слова: *бізнес-модель, інтегрована звітність, структура бізнес-моделі, синергія, Міжнародний стандарт інтегрованої звітності.*

Постановка проблеми. У зв'язку з нетривалим існуванням концепції інтегрованої звітності, як показав аналіз міжнародної та вітчизняної практики складання інтегрованих звітів, єдиної думки щодо того, яку інформацію потрібно розкривати при описанні бізнес-моделі як складової інтегрованого звіту, ще не склалося.

Відтак процедура вибору оптимальної бізнес-моделі з числа можливих варіантів визначається рівнем використання управлінських інструментів у діяльності компанії, професійною підготовкою фахівців і варіюється від інтуїтивного, емпіричного до розрахунково-аналітичного методу, заснованого на вимірюванні і зіставленні, на основі дисконтування майбутніх доходів компанії або її вартості в разі реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень. Вивчення бізнес-моделей підприємств було започатковане в 1990-х рр. З часом актуальність цієї концепції тільки підвищується (як з боку вчених, так і з боку практиків менеджменту). Дослідження бізнес-моделей відбувається із використанням дескриптивних та конструктивних визначень. Конструктивні зосереджуються на побудові системи (А. Остервальдер, І. Піньє, Н. Стрекалова, Т. Вашакмадзе), тоді як дескриптивні встановлюють характеристики цього поняття (Р. Аміт, С. Зотт, Дж. Ліндер, Р. Розенблюм, Г. Сміт, С. Шафер). В обох випадках бізнес-модель описує, як саме компанія здійснює свій бізнес з метою створення вартості (цінності). Низка авторів розглядає зовнішній вплив на сучасні бізнес-моделі економічного оточення, досліджує їхні характеристики. Увагу Г. Чесбро, Л. Швайцер, Д. Дебелака, Р. Слівоцькі, Л. Фролової, Ф. Симановського, Н. Стрикалової привертають класифікаційні підходи до типізації бізнес-моделей. Невирішеною проблемою досі є впровадження практичного підходу до аналізу структури бізнес-моделі.

Формулювання цілей статті. Дослідити тенденцій вибору складових елементів бізнес-моделей підприємств, які складають інтегровану звітність та визначити оптимальний набір складових бізнес-моделі підприємства, як елементу інтегрованої звітності.

Виклад основного матеріалу досліджень. Відповідно до Міжнародного стандарту інтегрованої звітності інтегрована звітність базується на трьох фундаментальних концепціях [1] :

- 1) концепція створення вартості для організації та зацікавлених сторін;
- 2) концепція капіталів, які організація створює та на які вона впливає;
- 3) концепція процесу створення цінності компанії.

При цьому в Міжнародному стандарті інтегрованої звітності бізнес-моделі відведено центральне місце серед елементів змісту інтегрованого звіту, які беруть участь процесі створення вартості компанії. Вона є ядром організації, та ґрунтується на різних капіталах, що розуміються як ресурси, і завдяки її комерційної діяльності перетворює їх в продукти (товари, послуги, побічні продукти і відходи). Діяльність організації та її продукти призводять до результатів з точки зору впливу на капітали. Здатність бізнес-моделі адаптуватися до змін (наприклад, в наявності, якості і доступності ресурсів) може вплинути на довгострокову життєздатність організації.

Відповідно до Міжнародного стандарту інтегрованої звітності (The International Integrated Reporting Framework), в інтегрованому звіті

описується бізнес-модель, що включає такі ключові складові як ресурси, комерційна діяльність, продукти, та результати [1].

Міжнародним стандартом інтегрованої звітності передбачено розкриття змісту 4 ключових компонентів бізнес-моделі: ресурси, комерційна діяльність, продукти, результати.

Таким чином в контексті інтегрованої звітності бізнес-модель виступає в якості обраної організацією системи ресурсів, комерційної діяльності, продуктів та результатів, направлена на досягнення стратегічних цілей організації та створенні цінності в короткостроковому, середньостроковому, довгостроковому періоді. В інтегрованій звітності потрібно дати коротке, але вагоме представлення про основні ресурси, використовувані організацією, їх зв'язку з капіталами, можливостями та ризиками, стратегією та фінансовими показниками, а також про перетворення в процесі комерційної діяльності в продукти та результати; впливу продуктів та результатів комерційної діяльності на різні види капіталів.

Зважаючи на доволі малу з економічних мірок практику впровадження інтегрованої звітності, постає питання, чи достатньо чотирьох компонентів, які пропонує Міжнародний стандарт інтегрованої звітності, аби в повній мірі надати усім зацікавленим сторонам інформацію про створення організацією цінності протягом певного періоду.

Серед вчених та практиків немає єдності щодо складових бізнес-моделі. Їх склад, запропонований різними авторами, доволі різний, а їх кількість варіюється в межах від 4 до 9. Тому в більшості інтегрованих звітах міжнародних компаній цей елемент з одного боку є найбільш унікальним, з іншого — найменш розкритим. Пояснити це можна тим, що не даремно важливим елементом вважається здатність карти (схеми, зображення) забезпечити повноцінне розкриття бізнес-моделі в рамках інтегрованого звіту відповідно до вимог, які містить Міжнародний стандарт інтегрованої звітності. Проте в цьому контексті варто тримати баланс між наповнюваністю бізнес-моделі даними, які цікавлять, в першу чергу, цікавлять стейкхолдерів, та конкурентними перевагами організації, яким надмірна відкритість та доступність усім зацікавленим сторонам може нанести непоправних збитків.

Разом з тим, Річард Хоуйтт, генеральний директор міжнародної інтегрованої звітної ради, в якості представлення класичної бізнес-моделі, орієнтованої на створення вартості (цінності) бізнесу, пропонує застосовувати Канву бізнес-моделі (Business Model Canvas), розроблену О. Остервальдером та І. Пін'є [2].

В запропонованому шаблоні 9-компонентної моделі ліва частина бізнес-моделі характеризує процес створення цінності, права частина —

процес доставки цінності споживачу, у центрі — передбачувана підприємством цінність, яка пов’язує обидві частини моделі. Таким чином будь-які зміни ціннісної пропозиції призведуть до змін усієї діяльності підприємства.



Рис. 1. Шаблон (канва) бізнес-моделі А. Остервальдера та І. Пінье

Проте «робоча» бізнес-модель повинна бути заснована на чіткому уявленні про те, яку саме потребу споживача реалізований за її допомоги продукт повинен задовольнити, тобто яку цінність споживачу він принесе.

Зважаючи на існуючу варіативність трактування поняття «value» в контексті інтегрованої звітності, таку складову шаблону (канви) бізнес-моделі А. Остервальдера та І. Пінье як «value proposition» можна також трактувати по-різному.

Якщо згадати, що інтегрований звіт має на меті розкрити інформацію щодо того як підприємство створює цінність (вартість) протягом довгого часу, при цьому передбачається двовекторне сприйняття: як (1) вартість (цінність), яка створюється для підприємства, що забезпечує повернення інвестиції постачальникам фінансового капіталу та як (2) вартість, що створюється для зацікавлених сторін та суспільства в цілому, в цьому контексті пропонуємо таку складову бізнес-моделі в інтегрованій звітності як «value proposition» розглядати так:

- з одного боку — ціннісної пропозиції для споживача;
- з іншого — вартісної пропозиції для підприємства (у тому числі інвесторів).

Це дасть змогу в повному обсязі розкрити в інтегрованій звітності усі елементи, пов’язані з процесом створення вартості.

В свою чергу набір структурних елементів бізнес-моделі може різнитися в залежності від обраного її виду, котрий визначається

Як стверджує В.В. Скриль, форма представлення бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання і прийнятою точкою зору [3].

В цьому контексті В.В. Скриль стверджує, що, виходячи з цілей підприємства, можливі різні види бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими ознаками: в залежності від напрямку розвитку бізнесу, за функціональною приналежністю, а також в залежності від ступеня відкритості бізнес-моделі (рис. 2).



Рис. 2. Види бізнес-моделей підприємства [3]

Водночас сучасні умови, в яких функціонують торговельні підприємства, обумовлюють необхідність пошуку нових форм господарювання, заснованих на мобілізації, взаємодії та інтеграції реальних і потенційних можливостей (корпорація, кластер, об'єднання підприємств, стратегічне партнерство, спільні підприємства тощо). Така взаємодія покликана підвищити ефективність діяльності підприємств через прояв додаткового (синергетичного) ефекту, що виникає в результаті інтеграційних процесів.

Звісно, існування підприємства в складі об'єднання певного типу, накладає своєрідний відбиток на його бізнес-моделі. Більш того, такий

суб'єкт господарювання в силу специфіки своєї організаційної форми, буде мати декілька бізнес-моделей. Адже не можна нівелювати існування бізнес-моделей підприємств, які входять до складу об'єднання, представляючи в інтегрованому звіті бізнес-модель самого об'єднання. У зв'язку з цим, на наш погляд, до запропонованих В.В. Скриль видів бізнес-моделей варто додати формат побудови бізнес-моделі залежно від ступеня інтеграції, тобто це бізнес-модель інтегрованої організаційної структури підприємств (тобто це об'єднання підприємств) чи це бізнес-модель підприємства, що входить в структуру об'єднання.

В Міжнародному стандарті інтегрованої звітності розглянуто можливість існування одночасно декількох бізнес-моделей. В такому випадку (наприклад, коли вони працюють в різних сегментах ринку) поділ організації на суттєві складові операції і відповідні бізнес-моделі важливо для ефективного пояснення того, як працює організація. Для цього необхідно уважно розглянути кожен істотну бізнес-модель, а також прокоментувати, якою мірою пов'язані різні бізнес-моделі (наприклад, розповісти про наявність вигод від синергії), якщо організація не керується як бізнес по управлінню інвестиціями (в цьому випадку можливо, доцільніше зосередитися на бізнес-моделі управління інвестиціями, а не на бізнес-моделях окремих інвестицій).

Одночасно в Міжнародному стандарті інтегрованої звітності наведено характеристики, які можуть підвищити ефективність і чіткість опису бізнес-моделі [1]. Вони включають:

- зрозуміле визначення основних елементів бізнес-моделі;
- просту схему, що представляє основні елементи бізнес-моделі, підтриману чітким поясненням значущості цих елементів для організації;
- логічне словесний опис, з урахуванням конкретних обставин організації;
- виявлення найважливіших зацікавлених сторін та інших залежностей (наприклад, сировина), а також важливих факторів, що впливають на зовнішнє середовище;
- прив'язку інформації про бізнес-моделі до інших елементів змісту, таким як стратегія, ризики, можливості і результати діяльності (включаючи ключові показники ефективності і фінансові умови, такі як обмеження витрат і доходи).

Варто відзначити, що складові бізнес-моделі можуть бути представлені або в кількісному вираженні (у валютному еквіваленті) або в якісному (в описовому).

Водночас для ефективного представлення, опису та пояснення бізнес-моделі компанії, доречно застосувати підхід до координації та взаємодії ресурсів, представлений у вигляді комплексної схеми. Це є

способом утвердження повної самосвідомості цієї концепції. При цьому, цитуючи Г. Чесбо, Річард Хоуйтт, генеральний директор Міжнародної інтегрованої звітної ради, стверджує, що основна мета представлення бізнес-моделі полягає в забезпеченні видимості унікального способу координування бізнесу ресурсами, якими володіє організація, для досягнення її корпоративних цілей [2].

З огляду на це, важливим елементом для компанії є адекватне представлення бізнес-моделі. Розділяючи цю позицію, всі ділові відносини стають зрозумілими, і всі зацікавлені сторони усвідомлюють свою «роль» у цій системі та свій внесок в цю систему. Вважається, що представлення бізнес-моделі — це найбільш важливий спосіб направити корпоративну філософію та структуру компанії на зміцнення відносин із зацікавленими сторонами та ресурсами, що беруть участь у господарській діяльності компанії. На практиці це дозволяє компанії зрівняти цілі макробізнесу з зовнішніми партнерами та ресурсами, а також координувати їх один з одним [2].

Адже, як влучно стверджує І. Ненно, бізнес-модель підприємства виступає як потенційний генератор грошових потоків, що впливає на ринкову вартість організації. При цьому саму вартість компанії створюють певні внутрішні чинники цієї моделі [4]. Тому бізнес-модель є не що інше, як відображення стратегічного вибору, зробленого організацією. Іншими словами, якщо в стратегії сказано, "що робити", бізнес-модель пояснює "як це зробити", перенісши дискусію з абстрактного на конкретний, тим самим заохочуючи діалог між акторами компанії та створення спільної мови.

Враховуючи призначення інтегрованої звітності зовнішнім користувачам, для того щоб зберегти баланс інтересів та не нанести збитку конкурентним перевагам підприємства, вважаємо, елементів, представлених в Міжнародному стандарті інтегрованої звітності достатньо для повноцінного відображення процесу створення вартості за допомогою використання наявних в розпорядженні організації ресурсів.

Ресурсну складову бізнес-моделі варто представляти інформацією про шість видів капіталів, розкриваючи, за можливості, інформацію щодо їх вартості та обсягу, які знаходяться в розпорядженні організації.

Внутрішню складову бізнес-моделі доцільно представляти ланцюгом створення вартості, структурою бізнес-процесів. Якщо створення вартості залежить від її участі в мережі (тобто підприємство є складовим елементом об'єднання підприємств), ланцюг створення цінності повинен охоплювати всю мережеву структуру.

Результативну складову бізнес-моделі доцільно представляти інформацією щодо основних продуктів та послуг, які виробляє організація, супутніх продуктах та відходах, які створюють або руйнують цінність, а також їх вплив на шість видів капіталів, відобразив окремо капітали, що

знаходяться в розпорядженні організації (внутрішній вплив), та капітали, що належать суспільству (зовнішній вплив).

Через складний характер процесу створення вартості, інформація в рамках бізнес-моделі повинна вивчатися, визначатися та розвиватися робочою групою і повинна бути цілеспрямовано побудована і характеризуватися багатofункціональним характером.

Умовно схему розгляду організаційних питань для представлення бізнес-моделі в інтегрованій звітності можна представити у вигляді схеми (рис. 3).

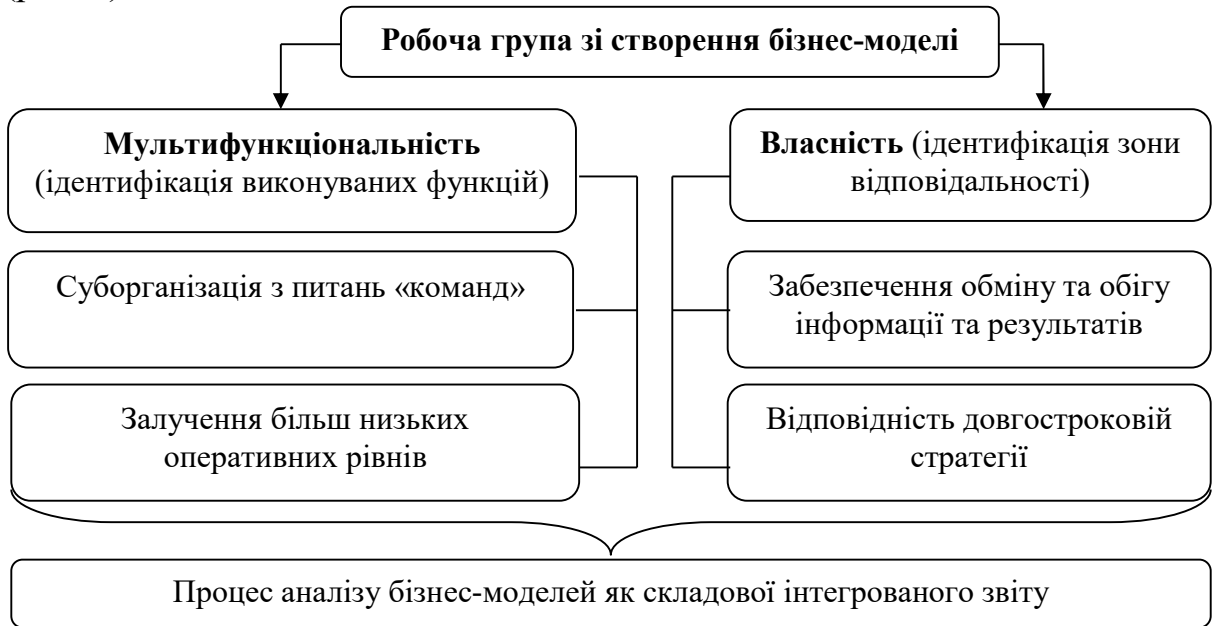


Рис. 3. Схема розгляду організаційних питань для представлення бізнес-моделі в інтегрованій звітності [2]

Висновки. Існування в інтегрованій звітності концепції бізнес-моделі та великий акцент на цій як багатоаспектному об'єкті, який взаємопов'язує наявність, якість та доступність капіталів, необхідних для досягнення стратегічних переваг, зі створеною та розподіленою вартістю, безумовно, свідчить про те, що пріоритет в інтегрованій звітності віддається оцінці створення економічним суб'єктом вартості протягом певного періоду.

Бібліографічний список: 1. The International Integrated Reporting Framework. URL: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>. 2. Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines. URL: <https://integratedreporting.org/resource/nibr-business-model-representation-in-integrated-reporting-best-practices-and-guidelines/>. 3. Скриль В.В. Бізнес-

моделі підприємства: еволюція та класифікація / В.В. Скриль // Економіка та управління підприємствами. – Випуск № 7. – 2016. – С. 490-497.
4. Ненно І.М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів / І.М. Ненно // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Випуск 10, ч. 2. – 2016. – С. 33-38.

А.А. Пилипенко, В.Ю. Макаренко. Исследование структуры бизнес-модели интегрированной отчетности. В статье рассмотрены особенности построения бизнес-модели как составляющей интегрированного отчета. Отмечено отсутствие единства между учеными и практиками по количеству составляющих бизнес-модели. Проведена параллель между классическим шаблоном бизнес-модели и форматом бизнес-модели, предложенной Международным стандартом интегрированной отчетности. Определены ключевые аспекты формирования рабочей группы по построению бизнес-модели как составляющей интегрированного отчета. Учитывая существующую вариативность трактовки понятия «value» в контексте интегрированной отчетности, составляющую шаблона бизнес-модели как «value proposition» предложено рассматривать в двухвекторной понимании. Рассмотрены виды бизнес-моделей предприятия и предложено дополнить вариативность бизнес-моделей в зависимости от степени интеграции предприятий.

Ключевые слова: бизнес-модель, интегрированная отчетность, структура бизнес-модели, синергия, Международный стандарт интегрированной отчетности.

A.A. Pylypenko, V.Yu. Makarenko. Study of the structure of the business model of integrated reporting. The article considers the features of constructing a business model as part of an integrated report. There was a lack of unity between scientists and practitioners regarding the number of components of a business model. A parallel is drawn between the classic business model template and the business model format proposed by the International Standard for Integrated Reporting. The key aspects of forming a working group for constructing a business model as part of an integrated report are determined. Given the existing variability of the concept of "value" in the context of integrated reporting, the component of the business model template as "value proposition" is proposed to be interpreted in a two-vector sense. The types of business models of the enterprise are considered and it is proposed to supplement the variability of business models depending on the degree of integration of enterprises.

Key words: business model, integrated reporting, business model structure, synergy, International Standard for Integrated Reporting.

Стаття надійшла до редакції: 15.03.2018 р.