

$$\mu_k^1(a_i) = \left( \sum_{l=1}^c \left( \frac{\left( \sum_{j=1}^q (x_i^j - v_k^j)^2 \right)^{\frac{1}{2}}}{\left( \sum_{j=1}^q (x_i^j - v_l^j)^2 \right)^{\frac{1}{2}}} \right)^{\frac{2}{m-1}} \right)^{-1}, \forall k \in \{2, \dots, c\}, \forall a_i \in A \quad (8)$$

За умови деякого  $k \in \{2, \dots, c\}$  і деякого  $a_i \in A$  значення  $\sum_{j=1}^q (x_i^j - v_k^j)^2 = 0$ , тоді для відповідного нечіткого кластеру  $A_k$  буде  $\mu_k^1(a_i) = 1$ , для інших кластерів  $A_l (\forall l = \{2, \dots, c\}, l \neq k)$  -  $\mu_l^1(a_i) = 0$ .

Для нового нечіткого розбиття  $R'(A) = \{A_k | A_k \subseteq A\}$  розраховуємо центри нечітких кластерів і значення цільової функції.

За умови, що кількість виконаних ітерацій більше за  $s$  або модуль різниці між попереднім і новим значенням цільової функції менше за  $\varepsilon \in R_+$ , як результат прийняти нечітке розбиття  $R'(A) = \{A_k | A_k \subseteq A\}$ .

В іншому випадку, вважати поточним розбиттям  $R(A) = R'(A)$  і збільшивши на 1 кількість виконаних ітерацій.

**Висновок.** Проведення кластерного аналізу, зокрема на основі алгоритму нечіткого аналізу, дозволяє виділити групи концентрації виробництва і на цій основі здійснити відбір певних регіонів з оптимальним потенціалом для подальшого кластерного розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Статистика: показатели и методы анализа: Справ. Пособие./Н.Н.Бондаренко, Н.С.Бузыгина, Л.И.Всилевская и др./ под ред. М.М.Новикова.-Минск: "Современная школа", 2005.
2. Гаврилова Т.А., Хорошевский В.Ф. Базы знаний интеллектуальных систем. – СПб.: Питер, 2001. - 384 с.
3. Леоненков А.В. Нечёткое моделирование в среде MATLAB. - СПб : БХВ-Петербург, 2003. - 736 с.
4. Dunn J. C. A Fuzzy Relative of the ISODATA Process and Its Use in Detecting Compact Well-Separated Clusters// *Journal of Cybernetics*, 1973, N3: 32-57
5. Bezdek J. C. Pattern Recognition with Fuzzy Objective Function Algorithms, Plenum Press, New York, 1981
6. MacQueen, J. B. Some Methods for classification and Analysis of Multivariate Observations, Proceedings of 5-th Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, Berkeley, University of California Press, 1967, N1:281-297
7. Sheppard, A. G. The sequence of factor analysis and cluster analysis: Differences in segmentation and dimensionality through the use of raw and factor scores. *Tourism Analysis*, 1996, N1(Inaugural Volume), 49-57

УДК 336.6

**ЧЕГЛАТОНЄВ В.І.,**

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова,  
здобувач

#### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНІЇ ЯК БАЗОВИЙ ЗАСНОВОК КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

**Анотація.** Проаналізовано сучасний стан галузі стільникового зв'язку України. Встановлено взаємозв'язок між корпоративною стратегією та бізнес-моделлю компанії. Проаналізовано існуючі підходи до формування бізнес-моделі компанії. Обґрунтовано концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі компанії-оператора стільникового зв'язку України.

**Annotation.** The current state cellular industry of Ukraine is analyzed. Connection between corporate strategy and business-model is determined. Existent approaches to forming business-model of company are analyzed. The conceptual approach of cellular operator business-model is proved.

Пріоритетним напрямком розвитку України є формування інформаційного суспільства. При створенні інформаційного простору орієнтованого на потреби суспільства дуже важливу роль відіграє стільниковий зв'язок. Проте ми можемо констатувати погіршення показників діяльності галузі стільникового зв'язку за підсумками 2010 року. Щорічний звіт ІКС-Consulting щодо основних галузевих показників свідчить про суттєве зменшення чисельності абонентів стільникового зв'язку - на 1,224 млн. чол. Тенденція зменшення абонентської бази триває з 2008 року, що у сукупності із постійним зменшенням показника проникнення стільникового

зв'язку серед населення України (на 1,1 в.п. за підсумками 2010 року) свідчить про близькість ринку послуг стільникового зв'язку до насичення. В умовах скорочення абонентських баз загострюється конкурентна боротьба між компаніями-операторами стільникового зв'язку. Структура ринку відповідає визначенню олігополії, оскільки сукупна частка ринку чотирьох найбільших операторів за підсумками 2010 року склала 98%: «Київстар» - 43%, «МТС-Україна» - 34%, «life:)» - 17%, «Beeline» - 4% [1].

В умовах постійного зростання жорсткості конкуренції та близькості ринку послуг стільникового зв'язку до насичення конкурентоспроможність компаній-операторів значною мірою визначається її корпоративною стратегією. Актуальною проблемою, що постає перед корпоративною стратегією є формування оптимальної бізнес-моделі компанії, яка відповідає сучасним конкурентним умовам.

**Метою статті** є обґрунтування концептуального підходу до формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку України, як базового засновку корпоративної стратегії.

Ціль статті передбачає вирішення наступних задач:

- I. встановлення взаємозв'язку між корпоративною стратегією компанії та її бізнес-моделлю;
- II. аналіз існуючих підходів до формування бізнес-моделі компанії;
- III. обґрунтування концептуального підходу до формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку.

Аналіз сучасних літературних джерел дозволяє зробити висновок про те, що цінність формується не у функціональних підрозділах, а в бізнес-процесах, що створюють і поставляють визначені кінцеві продукти внутрішнім і зовнішнім клієнтам - споживачам. В умовах постійного скорочення життєвого циклу товарів не товари, а процеси їхньої розробки, виробництва і реалізації визначають конкурентоздатність компанії. Тому побудова ефективної системи бізнес-процесів - бізнес-моделі компанії, має стратегічне значення.

Побудова оптимальної бізнес-моделі компанії є метою розробки корпоративної стратегії. Бізнес-модель компанії є прямим відображенням і наслідком її корпоративної стратегії. У свою чергу, як відзначено в [2, с. 32], «бізнес-модель компанії покликана забезпечити ефективність стратегії з точки зору прибутку. Корпоративна стратегія визначає методи конкуренції і ведення бізнесу компанії, а бізнес-модель на підставі показників прибутку і витрат, що одержуються у результаті застосування даної стратегії, забезпечує життєздатність компанії». Іншими словами, можемо констатувати, що корпоративну стратегію компанії можна ідентифікувати за допомогою бізнес-моделі.

Взаємозв'язок між стратегією і бізнес-моделлю компанії описує «рівняння цінності» М. Леві [3]:

$$V = SM, \quad (1)$$

де  $V$  - цінність (value);

$S$  - стратегія (strategy);

$M$  - бізнес-модель (model), -

з якого випливає, що створення максимальної цінності можливо при найкращому сполученні корпоративної стратегії й оптимальної бізнес-моделі компанії. Приймаючи до уваги, отриманий раніше висновок про те, що бізнес-модель компанії є наслідком корпоративної стратегії, можемо представити взаємозв'язок між корпоративною стратегією, бізнес-моделлю і цінністю в такий спосіб:  $S \rightarrow M \rightarrow V$ .

Відомі з літератури підходи до визначення структури бізнес-моделі компанії базуються на концепції ланцюжка цінності М. Портера, відповідно до якої бізнес-модель компанії складається з технологічних і економічних видів діяльності (бізнес-процесів), за допомогою яких здійснюється комерційна діяльність. Автор називає їх цінними видами діяльності. Цінність компанії вимірюється тією вартістю, котру покупці готові заплатити за її товари або послуги. Бізнес-модель компанії повинна забезпечити створення такої цінності, яка буде перевищувати витрати, пов'язані зі здійсненням усіх цінних видів діяльності. Тільки в такому випадку бізнес компанії буде прибутковим. Щоб досягти конкурентної переваги над своїми конкурентами, компанія в рамках своєї бізнес-моделі або повинна виконувати цінні види діяльності з більш низькими витратами, або виконувати їх таким чином, який приведе до диференціації і надбавки до ціни (тобто до більшої цінності компанії) [4, с. 86].

Розробники моделі APQC відмовились від виділення основних і підтримуючих бізнес-процесів компанії і пропонують підрозділяти їх на функціональні і структурні. Аналогічним первинним видам діяльності ланцюжка цінності в моделі APQC виступають функціональні процеси, підтримуючим видам діяльності відповідають структурні процеси. Функціональні бізнес-процеси формують зміст бізнес-системи і процедури виконання призначення компанії, а структурні - спрямовані на управління і розвиток інфраструктури компанії, забезпечуючи її існування.

Третім етапом розвитку концепції ланцюжка цінності варто вважати спробу врахувати при формуванні бізнес-моделі компанії галузеву специфіку в структурній моделі опису бізнесів-процесів eTOM (The enhanced Telecom Operations Map). Дана модель рекомендована для операторів зв'язку Міжнародним союзом електровз'язку (МСЕ-Т М. 3400 і М. 3050). Модель eTOM націлена на створення загального представлення про бізнес-процеси надання послуг зв'язку і їхньої стандартизації. Структурна модель eTOM заснована на ієрархічній декомпозиції процесів, загальних для всієї сфери надання послуг зв'язку, і вибудовується незалежно від особливостей окремих телекомунікаційних компаній.

Серед сучасних підходів до побудови бізнес-моделі компанії варто виділити матричний підхід до моделювання, запропонований Д. Оклі. Матрична модель передбачає опис бізнес-системи як елемента макросередовища, що володіє зовнішніми і внутрішніми характеристиками, які визначають систему управління як

сукупність сполучень підсистем (як робіт, згрупованих за предметом діяльності) і бізнес-процесів (як послідовностей робіт, згрупованих за результатами активності бізнес-системи по відношенню до зовнішнього середовища).

Компанія в рамках даного підходу розглядається як елемент макросередовища, що взаємодіє із двома елементами макросередовища - ринком покупців (продуктова система) і ринком постачальників (ресурсна система). Матрична модель компанії формується в межах продуктової і ресурсної систем як перетинання процесів і підсистем, що встановлює задачі, необхідні для виконання компанією. Задачі, у свою чергу, узгоджуються в єдину систему.

Концепція ланцюжка цінності М. Портера, а також розроблені на її основі моделі APQC, eTOM і матрична дозволяють компанії логічно вибудувати систему виконуваних бізнес-процесів, поетапно аналізувати процес створення цінності і виникнення витрат на кожній з ділянок ланцюжка створення цінності. Однак даний підхід не дозволяє відбити в бізнес-моделі компанії джерела формування конкурентних переваг, і таким чином, порушується взаємозв'язок між корпоративною стратегією компанії та її бізнес-моделлю. Окрім того можна також відзначити певні недоліки розглянутих бізнес-моделей:

- ресурси розглядаються винятково як зовнішня складова, яку можна придбати на ринку постачальників;
- ігнорується така важлива складова, як здібності компанії.

Виявлені недоліки обмежують практичне застосування розглянутих підходів формування бізнес-моделі. Отримані висновки дають нам підстави стверджувати про те, що в сучасних конкурентних умовах для формування бізнес-моделі використання концепції ланцюжка створення цінності недостатньо. На нашу думку, усунути недоліки властиві розглянутим підходам і розширити рамки бізнес-моделі до необхідного рівня деталізації дозволяє доповнення концепції ланцюжка цінності наступними положеннями ресурсного підходу:

- ресурси і здібності компанії повинні забезпечувати успішне виконання нею бізнес-процесів, що дозволяють створювати споживчу цінність;
- унікальність портфеля ресурсів і здібностей компанії є джерелом стійкої конкурентної переваги, основою стратегії компанії.

Застосування ресурсного підходу дає концептуальний розвиток підходу М. Портера, реформуючи бізнес-модель компанії таким чином, що ланцюжок цінних видів діяльності стає однією зі складових частин бізнес-моделі компанії, але не єдиною. Комплексний підхід дозволяє включити до складу бізнес-моделі компанії такі структурні елементи, як: ресурси, здібності, процеси і товари (послуги), а також установити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Представимо на рис. 1 концептуальну бізнес-модель компанії-оператора стільникового зв'язку, що поєднує в собі положення ресурсного підходу і підходу ланцюжка створення цінності.

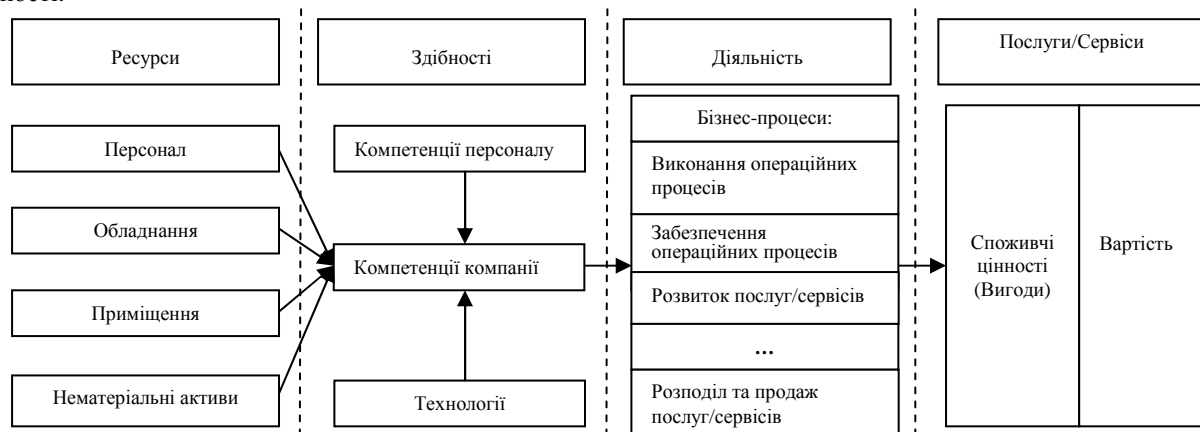


Рисунок 1. Концептуальна бізнес-модель оператора стільникового зв'язку

Таким чином, запропонований нами концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі компанії має наступні переваги:

- дозволяє створити оптимальну структуру бізнес-моделі компанії, у якій погоджені між собою основні її елементи: ресурси, здібності, бізнес-процеси і товари (послуги);
- забезпечує реалізацію корпоративної стратегії компанії на всіх етапах створення цінності;
- створює передумови для виявлення джерел стійких конкурентних переваг;
- дозволяє компанії сформулювати оптимальну структуру бізнес-процесів;
- чітко визначає мету створення бізнес-моделі компанії.

#### Висновки:

І. Побудова оптимальної бізнес-моделі компанії є метою розробки корпоративної стратегії. Бізнес-модель компанії є прямим відображенням і наслідком її корпоративної стратегії. Створення максимальної цінності можливо при найкращому сполученні корпоративної стратегії й оптимальної бізнес-моделі компанії.

II. Розглянуті бізнес-моделі (М. Портера, APQC, eTOM і матрична) не відбивають джерела формування конкурентних переваг компанії, внаслідок чого порушується взаємозв'язок між загальною стратегією компанії та її бізнес-моделлю.

III. Комплексний підхід дозволяє запропонувати концептуальну бізнес-модель компанії, до складу якої входять такі структурні елементи, як: ресурси, здібності, процеси і товари (послуги), а також установити причинно-наслідкові зв'язки між ними.

#### *Список використаних джерел*

1. Сотовая связь в Украине // <http://www.iks-consulting.ru/adocs/3690862.html>.
2. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа, 12-е издание / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
3. Levy M. SMEs and the Gains from IS: From Cost Reduction to Value Added. Information Systems: Current Issues and Future Changes / M. Levy, P. Powell, P. Yetton. Ed. T Larsen, L Levine and J DeGross. - Finland: Helsinki, 1998. – 241 p.
4. Портер М. Конкуренция / М. Портер. Пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.

УДК 338.4

**ЧОРНА О.Є.,**

Дніпропетровський університет економіки та права ім.А.Нобеля,  
доцент кафедри обліку і аудиту, к.е.н., доцент,

**ЗАГУРСЬКА Е.В.**

Дніпропетровський університет економіки та права ім.А.Нобеля,  
магістр

### **РОЗВИТОК ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**Анотація.** У статті досліджено галузь легкої промисловості України, внутрішня структура ринку, визначено слабкі сторони, та представлені пропозиції щодо покращення позицій на вітчизняному ринку в умовах посткризового економічного зростання економіки держави.

**Ключові слова:** легка промисловість, конкуренція, товари народного споживання, сфера виробництва одягу, економічне зростання.

**Summary.** In article the branch of light industry of Ukraine, the internal structure of the market is investigated, weaknesses are defined, and offers concerning improvement of positions in the domestic market in post-crisis economic growth economic state are presented.

**Keywords.** Light industry, competition, consumer goods, sphere of manufacture of clothes, economic growth.

**Постановка проблеми дослідження.** Легка промисловість є найважливішою галуззю, що спеціалізується на випуску непродовольчих товарів народного споживання. Вона забезпечує населення України взуттям, одягом, трикотажними виробами, тканинами, і іншими предметами народного споживання. Потенційні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, що здатні задовольнити весь попит внутрішнього ринку. Останні кілька років спостерігається занепад легкої промисловості України, що вимагає детального дослідження та розробки заходів, які мають на меті підвищення ефективності управління як на рівні підприємств так і на рівні держави.

**Мета даної статті** полягає в розробці заходів, які позитивно вплинуть на галузь легкої промисловості та дозволять підвищити темпи економічного зростання держави і цій складний посткризовий період.

**Виклад основного матеріалу.** Легка промисловість це найважливіша галузь, яка має потужний виробничий потенціал, який повинен задовольняти потреби суспільства товарами народного споживання й промислового призначення та сприяти поліпшенню якості життя. Легка промисловість складається з 20 підгалузей, а саме текстильна (виробництво бавовняних, льняних, вовняних, шовкових, трикотажних тканин), швейна, шкіряно-взуттєва й хутрова та ін. У галузі працює понад 10 тис. підприємств, а саме: у виробництві готового одягу та хутра – 6 тис., текстильній промисловості – 2,5 тис., виробництві шкіри та шкіряного взуття – 1,5 тис. У той же час легка промисловість пов'язана з багатьма суміжними галузями й обслуговує весь господарський комплекс країни (див. рис. 1).

За даними Державного комітету статистики, в січні 2011р. порівняно з аналогічним періодом минулого року легка промисловість показала приріст 21,9%, але до грудня 2010р. спад налічував 19,5%. Це падіння експерти традиційно пов'язують із сезонним чинником - новорічними святами.

Лише за 11 місяців 2010 р. українська легка промисловість виготовила 3,9 млн. штук пальто й шуб. Порівняно з аналогічним періодом 2009р. падіння становило 12,4%. Кращі справи з білизною та шкарпетками. За рік фабрики України випустили 16,7 млн. штук нижньої білизни (зростання - 28,7%) і 62,5 млн. пар панчішно-шкарпеткових виробів (зростання - 19,6%)[4].