

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.591 (076.8)

Гусєва О.Ю.¹, канд. екон. наук, доц.,

1 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: gusevao@ukr.net

Іванова Г.О.²

2 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: ivanova_amix@mail.ru

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Guseva O.Y.¹, Cand. Sci. (Ekon.), Assoc. Prof.,

1 – Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: gusevao@ukr.net

Ivanova A.O.²

2 – Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: ivanova_amix@mail.ru

IMPROVING THE MECHANISM OF STRATEGIC CHANGE IN THE CONTEXT OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF COMPANY

Мета. Мета статті полягає в розвитку методологічних основ формування проактивного механізму управління стратегічними змінами на підприємстві для забезпечення його ефективного розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методика. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення й порівняння, аналізу та синтезу (для визначення поняття «механізм управління стратегічними змінами на підприємстві»), методи експертних оцінок і методи теорії нечітких множин (для визначення інтегральних показників готовності підприємства до стратегічних змін на кожній стадії управління перетвореннями).

Результати. На підставі проведеного дослідження запропоновано науково-методологічний підхід до визначення комплексного механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. Обґрунтовано алгоритм визначення комплексної готовності підприємства до стратегічних змін як важливої складової проактивного механізму управління змінами. Згідно із запропонованим алгоритмом оцінено готовність до перетворень вітчизняного підприємства ТОВ «ДІБК» на кожній стадії управління змінами; обґрунтовано та структуровано зміни, які підприємству доцільно запровадити для забезпечення ефективного розвитку.

Наукова новизна. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат стосовно визначення комплексного механізму проактивного управління змінами на підприємстві, який, на відміну від наявних, виокремлює концептуальний механізм із подальшим його каскадуванням на цільові механізми. Запропоновано алгоритм визначення комплексної готовності підприємства до стратегічних змін як важливої складової проактивного механізму управління змі-

нами, який на противагу наявним, ураховує фінансово-економічну, організаційну та компетентісну складові готовності до перетворень і з використанням теорії нечітких множин дозволяє здійснити інтегральне оцінювання рівня готовності.

Практична значущість. Отримані результати спрямовані на вдосконалення процесу формування проактивного механізму управління стратегічними змінами в аспекті визначення комплексної готовності підприємства до перетворень і структуризації змін, які необхідні підприємству для подальшого ефективного розвитку.

Ключові слова: механізм управління змінами, загальна готовність до стратегічних змін, управління стратегічними змінами.

Постановка проблеми. Сьогодні важливим моментом системи стратегічного управління підприємством стає не просто структурований процес управління стратегічними змінами, а процес, який базується на механізмі завчасного прогнозування напрямків подальшого розвитку підприємства та бізнес-середовища, тобто на проактивному механізмі управління перетвореннями. Це потребує розробки й упровадження нових дієвих механізмів стратегічного управління, у першу чергу – механізмів управління стратегічними змінами. Сприяти вирішенню цієї проблеми має суттєве вдосконалення методології формування концептуального й цільових (локальних) механізмів проактивного управління стратегічними змінами на основі нових управлінських парадигм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватись інтенсивніше, більшість публікацій із цієї проблематики орієнтована на досвід великих зарубіжних компаній, що не завжди є корисним для вітчизняного бізнесу. Питання, пов'язані з формуванням чинних механізмів управління змінами на українських підприємствах, представлені в теоретичних і практичних дослідженнях ще менше. Емпіричні дослідження, які проводяться в наш час і стосуються прикладних аспектів управління змінами, представлені в роботах таких учених-практиків, як І. Адізес [1], С. Ашмаріна [2], Д. Коен [4], Г.Р. Хамел [10] та ін. Слід зазначити, що досить докладні дослідження проблематики управління стратегічними перетвореннями сьогодні проводяться російськими вченими й стосуються відповідно російських підприємств. Окремі питання управління стратегічними змінами та формування механізму планування й реалізації стратегічних змін на вітчизняних підприємствах висвітлені також у роботах українських науковців. Однак досягнення вітчизняних учених і практиків у сфері прикладних аспектів управління змінами (а саме – механізмів планування й реалізації змін) є недостатніми. Отже, вивчення та структуризація головних проблем управління стратегічними змінами на українських підприємствах і формування на цій основі проактивного механізму управління змінами є дуже актуальними в умовах динамізму бізнес-середовища, що зростає.

Комплексне та своєчасне оцінювання рівня готовності підприємства до стратегічних змін є однією з найважливіших складових комплексного механізму управління перетвореннями. Проблеми внесення необхідних змін у діяльність підприємства розглядалися такими вченими, як А. Люкшинов [5], В.І. Отенко [6], Н. Подольчак, С. Стеців [7], Р.Я. Старик [8], С.П. Усик [9] та ін. Однак залишаються недостатньо вирішеними питання формування ефективних мето-

дичних інструментів для аналізу й оцінки рівня готовності підприємства до стратегічних змін.

Формування цілей статті. Мета статті полягає в розвитку методологічних основ формування комплексного механізму управління змінами на підприємстві та визначенні алгоритму оцінювання готовності підприємства до змін в умовах високого динамізму бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний розвиток сучасного підприємства забезпечується функціонуванням системи взаємопов'язаних механізмів, зокрема стратегічної діагностики й планування, проактивного управління стратегічними змінами та формування системи економічної безпеки. Вважаємо, що концепція управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах має базуватися на інтегративному поєднанні принципів кібернетичного й синергетичного підходів. Далі на базі обґрунтованої концепції управління змінами формують концептуальний механізм управління перетвореннями. Отже, чинним механізмом забезпечення стратегічного розвитку підприємства є система стратегічного управління, що насамперед включає процеси стратегічної діагностики й проактивного управління стратегічними змінами.

Формування механізму проактивного управління змінами повинно мати системний характер; відповідно спочатку має бути обґрунтований концептуальний механізм, а потім – визначені механізми, що деталізують його та доповнюють, тобто – цільові механізми. До основних цільових механізмів, які формуються за принципами каскадування концептуального механізму, варто віднести: механізм підготовки підприємства до впровадження змін з урахуванням фінансово-економічних і системних аспектів; механізм реалізації стратегічних змін із дотриманням принципів саморозвитку й стійкого економічного зростання (розвитку); механізм розвитку динамічних можливостей підприємства як основи ефективного управління змінами. Методологічну основу розробки механізмів проактивного управління змінами становлять фундаментальні положення процесно-системного й бізнес-процесного управлінського підходів, а також загальні концепції сучасного менеджменту, що базуються на принципах наукових шкіл «відкритих соціальних систем» і «поведінкового управління», теорії циклів, економічного розвитку, організаційного розвитку, робіт провідних вітчизняних і зарубіжних учених.

Основні напрямки методології формування механізмів управління стратегічними змінами можуть бути згруповані у два блоки: блок переважно реактивного управління змінами, що базується на функціонально-орієнтованих управлінських підходах, та блок проактивного управління змінами, якому відповідають системно орієнтовані управлінські підходи. Дослідження показали, що традиційними для вітчизняної управлінської практики методологічними підходами є функціонально орієнтовані, зазвичай, вони використовуються в процесі формування механізму реактивного управління змінами. Для створення актуальних у сучасних умовах механізмів проактивного управління змінами необхідне врахування принципів системно орієнтованих підходів. Вивчення діяльності українських підприємств показує, що велика їх кількість, перебуваючи в стадії зрілості, усе ще не досягає інституціональної стабілізації. Отже, підприємства не го-

тові до побудови системи управління, заснованої на принципах самоорганізації. Для вітчизняних підприємств, на нашу думку, найбільш доцільними й дієвими будуть механізми управління змінами, створені з використанням як кібернетичних, так і синергетичних підходів.

Для ефективного застосування системно-орієнтованих підходів під час формування механізму управління змінами підприємство повинно мати гнучку, адаптивну організаційну структуру й відповідно організаційну культуру, націлену на загальну та ситуативну готовність персоналу до перетворень. Отже, визначення рівня готовності підприємства й, у першу чергу, його персоналу до змін є обов'язковим елементом цілісного механізму управління змінами. Дослідження показали, що сучасним підприємствам бракує дієвих методик, які б дозволяли провести інтегральне оцінювання готовності до змін.

Як відомо, інтегральна оцінка доповнює й розширює можливості традиційного аналізу, базується на використанні вже наявних методів оцінювання, дає змогу порівнювати показники з різною розмірністю й ознаками. Інтегральний метод оцінки є ефективним, оскільки враховує вплив факторів на економічні процеси, допомагає усунути неоднозначність оцінювання цього впливу й отримати найбільш точний результат.

Автори пропонують алгоритм здійснення інтегральної оцінки за допомогою методу нечітких множин, наведений на рисунку 1. Практична апробація здійснення інтегрального оцінювання рівня готовності до стратегічних змін проведена на прикладі будівельної ГП «ДІБК». «ДІБК» – це замкнений цикл виробництва, коли проектом, від ідеї до її реалізації, керує одна компанія, виокремлюючи повноваження учасників процесу та контролюючи якість на всіх етапах здійснення проекту. Будівництво здійснюється зі власної сировини й за допомогою власної будівельної техніки. Стратегічна зона господарювання ТОВ «ДІБК» відповідає таким критеріям: будівельний ринок м. Донецька й перспектива виходу на ринок будівництва м. Києва; люди певного віку, з рівнем доходу, вищим від середнього, й ті, котрі мають вагомий соціальний статус, можуть дозволити собі купити житло бізнес-класу, яке будує ТОВ «ДІБК», але в перспективі підприємство планує будівництво доступного житла для населення.

Виходячи з наявного потенціалу підприємства, вважаємо за доцільне з-поміж стратегій розвитку обрати стратегію внутрішнього зростання, оскільки головною ідеєю вказаної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, без зміни при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання є: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту; стратегія розвитку продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку. Серед базових стратегій ТОВ «ДІБК» слід дотримуватися стратегії диференціації, метою якої є надання товарам відмінності від аналогічних конкуруючих товарів, властивостей, які створюють «купівельну цінність», пов'язану з перевагою виробу (використання інноваційних технологій, нових матеріалів і конструкцій, розробка менеджменту якості на підприємстві, контроль за дотриманням усіх необхідних правил, підвищення комфортності житла). Оскільки ТОВ «ДІБК» є претендентом на роль лідера на ринку (пересліду-

вачем), який бореться за збільшення ринкової частки продажів, проводить ціновий демпінг, тому можливе використання стратегії атаки щодо всіх напрямків діяльності, прискореного зростання.



Рисунок 1 – Алгоритм здійснення інтегральної оцінки рівня готовності підприємства до стратегічних змін із допомогою методу нечітких множин (авторська розробка)

На основі визначеного стратегічного портфеля підприємства було сформовано перелік стратегічних змін, наведений у таблиці 1, які необхідно здійснити на ТОВ «ДІБК» із метою збереження конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей.

Оцінювання ступеня готовності підприємства до змін здійснювалося на основі системи показників організаційно-компетентісної готовності до змін топ-менеджменту, середньої ланки, спеціалістів і залучених працівників та системи показників фінансово-економічної забезпеченості змін.

Таблиця 1 – Обґрунтування та структуризація змін, необхідних ТОВ «ДІБК»

Предмет змін	Виявлені проблеми	Характеристика змін
Виробничі	Достатньо суттєвий рівень цін на житло еліт-класу.	Упровадження системи раціонального й економічного використання засобів виробництва. Зменшення витрат на сировину, власне виробництво збірних будівельних конструкцій.
Технологічні	Необхідність підвищення якості будівництва.	Використання нових матеріалів і конструкцій. Розробка менеджменту якості на підприємстві.
Зміни в системі управління	Не достатній рівень ефективності системи управління виробничими запасами.	Використання провідних сучасних методів планування й організації матеріально-технічного забезпечення. Оптимізація господарських зв'язків між підприємством і постачальником. Створення економічно обґрунтованих матеріальних запасів і системи маневрування матеріальними ресурсами.
Зміни у процесі взаємодії зі споживачами	Не досконала система збуту.	Надання можливості продажу житла в іпотечний кредит. Розширення орієнтовного сегменту споживачів.
Підвищення ефективності маркетингової політики	Зменшення прибутковості діяльності підприємства.	Маркетингові дослідження постачальників. Упровадження заходів із пошуку потенційних покупців. Участь у державних програмах доступного житла. Здійснення маркетингових досліджень уподобань потенційних клієнтів.
Зміни у сфері персоналу	Не достатній рівень мотивації працівників.	Створення відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів для підвищення продуктивності праці.

Так, за результатами визначення величини інтервалів і їх обґрунтування, для розроблених систем показників було здійснено формування карти розпізнання поточного рівня показників, на основі якої визначено інтегральні показники оцінки готовності підприємства до впровадження змін на стадії підготовки, впровадження та закріплення результатів, що відображено в таблиці 2.

На сьомому етапі здійснення інтегрального оцінювання з використанням даних таблиці 2 ми здійснили формування шкали оцінки для визначення рівня готовності підприємства до стратегічних змін. Відповідно до розробленої шкали визначено рівень готовності підприємства до змін, що показано на рисунку 2, який свідчить про можливість впровадження запропонованих змін на підприємстві для покращення результатів його діяльності.

Таблиця 2 – Інтегральні показники оцінки рівня готовності ТОВ «ДІБК» до змін

	Топ-менеджмент	Керівники середньої ланки	Спеціалісти та працівники	Фінансово-економічні показники
Стадія підготовки	0,92	0,64	0,64	0,75
Стадія впровадження	0,32	0,45	0,5	0,54
Стадія закріплення результатів	0,39	0,26	0,54	0,34

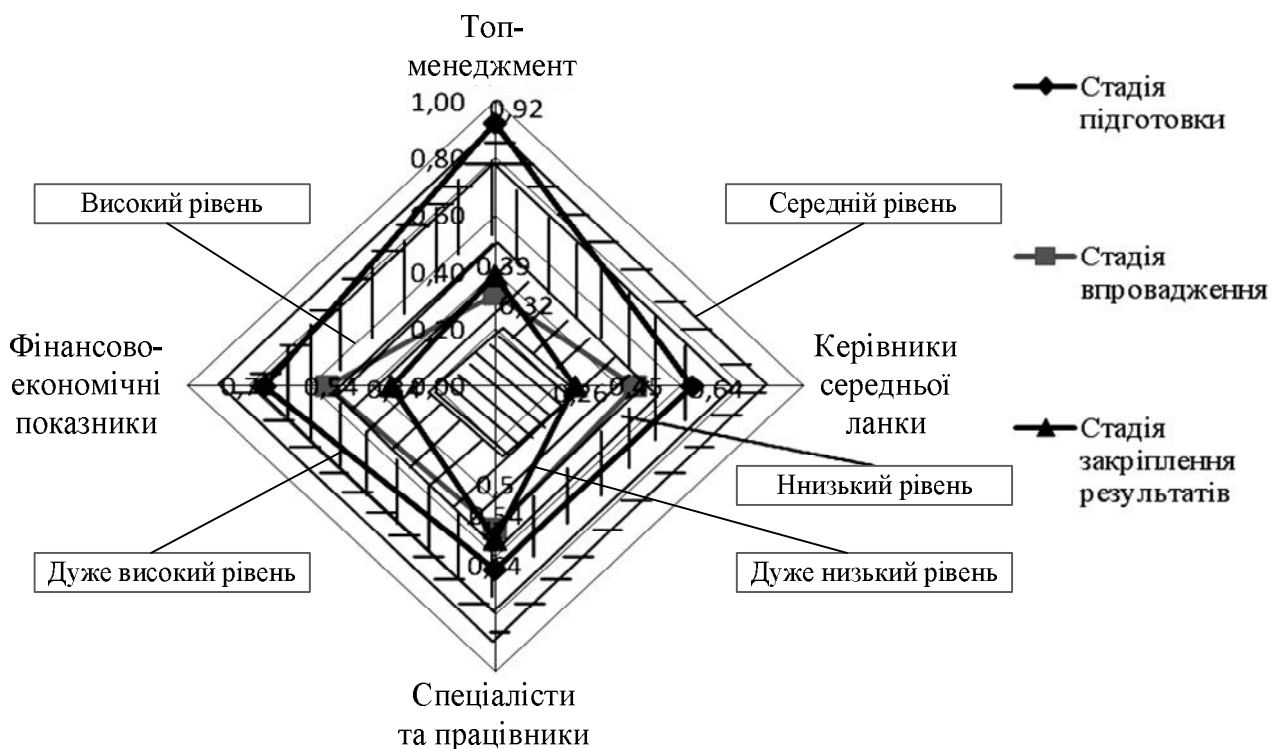


Рисунок 2 – Рівень готовності підприємства ТОВ «ДІБК» до стратегічних змін

Висновки. У процесі дослідження було встановлено, що формування механізму проактивного управління змінами повинно мати системний характер, відповідно спочатку має бути обґрунтований концептуальний механізм, а потім – визначені механізми, що деталізують його та доповнюють, тобто – цільові механізми. До основних цільових механізмів, які формуються за принципами каскадування концептуального механізму, варто віднести: механізм підготовки підприємства до впровадження змін з урахуванням фінансово-економічних і системних аспектів; механізм реалізації стратегічних змін із дотриманням принципів саморозвитку й стійкого економічного зростання (розвитку); механізм розвитку динамічних можливостей підприємства як основи ефективного управління змінами.

Також було визначено, що ефективна реалізація змін на підприємстві багато в чому залежить від того, наскільки суб'єкт господарювання готовий до від-

лагодженого процесу впровадження запланованих змін. Для цього було запропоновано алгоритм здійснення інтегрального оцінювання рівня готовності підприємства до стратегічних змін. Застосування інтегральної оцінки рівня готовності підприємства до стратегічних змін дозволило більш повно та детально оцінити зазначений процес і обрати пріоритети в подальшому управлінні змінами на підприємстві.

Список літератури/References:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2011. – 384 с.
Adizes, I. (2011), *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Management the life cycle of corporation], Piter, St.-Petersburg, Russia.
2. Ашмарина С.А. Управление изменениями: учеб. пособие / С.А. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – С. 116-128.
Ashmarina, S.A. and Gerasimov, B.N. (2011), *Upravlenie izmeneniyami* [Management changes], Rid Grupp, Moscow, Russia.
3. Ковальов В.М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом / В.М. Ковальов, Ю.В. Яковлева // Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2(18). – С. 84-88.
Kovalov, V.M. and Yakovleva, Yu.V. (2012), “Integral estimation of methods of economic management enterprises and personnel”, *Vishyk Berdianskogo un-tu menedjmentu i biznesu*, no. 2(18), pp. 84-88.
4. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании: [пер. с англ.] / Д.С. Коэн. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
Koen, D.S. (2007), *Sut peremen: putevoditel. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii* [Essence of changes: guide-book. Instruments and tactic of managing transformations are in a company], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
Lyukshinov, A.N. (2000), *Strategicheskii menedjment* [Strategic management], YUNITI-DANA, Moscow, Russia.
6. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В.І. Отенко, О.В. Гронь // БізнесІнформ. – 2011. – № 8. – С. 204-207.
Otenko, V.I. and Gron, O.V. (2011), “Strategic changes are on an enterprise: essence, kinds, tool”, *BiznesInform*, no. 8, pp. 204-207.
7. Подольчак Н. Формування та використання типових змін на етапах ЖЦП / Н. Подольчак, С. Стеців // Вісник ТНЕУ. – 2011. – № 4. – С. 84-94.
Podolchak, N. and Stetsiv, S. (2011), “Forming and use of typical changes is on the stages of JCP”, *Vishyk TNEU*, no. 4, pp. 84-94.
8. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / Р.Я. Старик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.14. – С. 297-303.
Starik, R.Ya. (2011), “Management as factor of strengthening of market position of enterprise changes”, *Naykovyi visnyk NLTY Ukraine*, Vol. 21.14, pp. 297-303.

9. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 142-151.
Usik, S.P. (2009), “A choice of strategy of development taking into account the degree of readiness of enterprise is to the strategic changes”, *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 6 (96), pp. 142-151.
10. Хэмэл Г. Стратегическая гибкость: [пер. с англ.] / Г. Хэмэл [и др.]. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
Hemel, G. (2005), *Strategicheskaya gibkost* [Strategic flexibility], Piter, St.-Peterburg, Russia.

Цель. Целью статьи является развитие методологических основ формирования проактивного механизма управления стратегическими изменениями на предприятии с целью обеспечения его эффективного развития в условиях динамичной бизнес-среды.

Методика. В процессе исследования использованы: методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для определения термина «механизм управления стратегическими изменениями на предприятии»), методы экспертных оценок и методы теории нечетких множеств (для определения интегральных показателей готовности предприятия к стратегическим изменениям на каждой стадии управления преобразованиями).

Результаты. На основании проведенного исследования предложен научно-методологический подход к определению комплексного механизма управления стратегическими изменениями на предприятии. Обоснован алгоритм определения комплексной готовности предприятия к стратегическим изменениям как важной составляющей проактивного механизма управления изменениями. Согласно предложенному алгоритму проведена оценка готовности к преобразованиям отечественного предприятия ООО «ДИСК» на каждой стадии управления изменениями; обоснованы и структурированы изменения, которые целесообразно внедрить предприятию для обеспечения эффективного развития.

Научная новизна. Усовершенствован понятийно-категориальный аппарат по определению комплексного механизма проактивного управления изменениями на предприятии, который, в отличие от существующих, выделяет концептуальный механизм с последующим его каскадированием на целевые механизмы. Предложен алгоритм определения комплексной готовности предприятия к стратегическим изменениям как важной составляющей проактивного механизма управления изменениями, который в противовес существующим учитывает финансово-экономическую, организационную и компетентосную составляющие готовности к преобразованиям и с использованием теории нечетких множеств позволяет провести интегральную оценку готовности.

Практическая значимость. Полученные результаты направлены на совершенствование процесса формирования проактивного механизма управления стратегическими изменениями в аспекте определения комплексной готовности предприятия к преобразованиям и структуризации изменений, которые необходимы предприятию для дальнейшего эффективного развития.

Ключевые слова: механизм управления изменениями, общая готовность к стратегическим изменениям, управление стратегическими изменениями.

Objective. The purpose of the article is to develop methodological foundations of proactive mechanism for managing the strategic changes in the company to provide its effective development in terms of the high dynamism in business environment.

Procedure. In course of research the following methods were used: methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (for a definition of «mechanism of the strategic changes in the company»), methods of expertise and methods of fuzzy set theory (for definition of integrated indicators of readiness of the enterprise to strategic changes at each stage of transformation management).

Results. According to effectuated research, the scientific and methodical approach to define the complex mechanism of the strategic changes in the company. was suggested. Algorhythm of the complete readiness of enterprises to strategic change as an important component of the mechanism of proactive change management was developed. According to the proposed algorithm the level of readiness to change for enterprise LTD «DIBK» is evaluated at each stage of change management; grounded and structured changes for this company was suggested to ensure effective development.

Academic novelty. There was improved conceptual and category framework as for determination of complex mechanism of proactive change management in the enterprise, which in contrast to existing one, separates the conceptual mechanism of its subsequent cascading into target mechanisms. There was suggested the algorithm of the complete readiness of enterprises to strategic change as an important component of the mechanism of proactive change management, which in contrast to existing one, taking into account the economic and financial, organizational competence and readiness to change components and using fuzzy set theory allows to make an assessment of readiness.

Practical importance. The obtained results are aimed at the improvement of formation mechanism of proactive management of strategic change in terms of the complete readiness of enterprise transformation and structure changes that are necessary for the company to further effective development.

Key words: the mechanism of change management, total readiness to strategic change, management of strategic change.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук,
проф. Шубінін О.О. Дата надходження рукопису
09.11.2012 р.

УДК 005.8-027.21

Кравченко О.С., канд. екон. наук, доц.

Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
м. Донецьк, Україна, e-mail: krav07@meta.ua

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Kravchenko E.S., Cand. Sci. (Ekon.),
Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Ukraine, e-mail: krav07@meta.ua

THEORETICAL ASPECTS OF THE CONCEPT BUSINESS MODEL OF ENTERPRISES

Мета. Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів концепції бізнес-моделі підприємства, дослідження та систематизація поглядів науковців щодо трактування сутності терміну «бізнес-модель».

Методика. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу та узагальнення.

Результати. На підставі проведеного аналізу визначено основні етапи еволюції концепції бізнес-моделі підприємства, систематизовано основні підходи до трактування сут-