

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**НА ТЕМУ: «Розробка бізнес-моделей вітчизняних підприємств в умовах
цифрової економіки»»**

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0512-ie
спеціальності 051 Економіка
(шифр і назва спеціальності)

освітньої програми Інформаційна економіка
(назва освітньої програми)

К. Ю. Кулага
(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, професор, д-р
екон. наук Клопов І.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, професор, д-р
екон. наук Дятлова Ю.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва)

Освітня програма Інформаційна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, д-р екон. наук, проф.

_____ Шапуров О.О..

(підпис)

“ _____ ” _____ 202_ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Кулага Катерини Юріївни

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Розробка бізнес-моделей вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки

керівник роботи Клопов Іван Олександрович, д-р екон. наук, професор

(прізвище, ім'я та по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від « 01 » травня 2023 року № 642-с

2. Строк подання студентом роботи 27.11.2023

3. Вихідні дані до роботи 1. Постановка задачі.
2. Перелік літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Методологічні аспекти розробки бізнес моделей вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки.

2. Розробки бізнес моделей вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки

3. Удосконалення впровадження бізнес-моделі ПРАТ «Юрія» в умовах цифрової економіки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

презентація

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12.05.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розробка плану роботи.	23.06.2023	
2.	Збір вихідних даних.	04.08.2023	
3.	Обробка методичних та теоретичних джерел.	01.09.2023	
4.	Розробка першого та другого розділу.	03.11.2023	
5.	Розробка третього розділу.	17.11.2023	
6.	Оформлення та нормоконтроль кваліфікаційної роботи магістра.	24.11.2023	
7.	Захист кваліфікаційної роботи.	14.12.2023	

Студент

(підпис)

К. Ю. Кулага

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

І.О. Клопов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.О. Шапуров

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра «Розробка бізнес-моделей вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки»: 63 с., 9 рис., 12 табл., 30 джерел, 4 додатків.

БІЗНЕС-МОДЕЛІ, КАПІТАЛ, МАРКЕТИНГ, МЕХАНІЗМ, ПОЛІТИКА, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

Магістрська робота присвячена дослідженням теоретичної та практичної аспектів розробки бізнес-моделей підприємства в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є бізнес-модель ПРАТ «Юрія».

Метою роботи є удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання: розглянути сучасні підходи до розробки бізнес-моделей; розглянути процес розробки бізнес-моделей в умовах цифрової економіки; визначити механізм побудови бізнес-моделей підприємства; провести аналіз формування та функціонування бізнес-моделей вітчизняних підприємств; здійснити комплексну оцінку та запропонувати удосконалення поточної бізнес-моделі ПРАТ «Юрія» в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження: експертний метод – для здійснення оцінки факторів, що впливають на діяльність ПРАТ «Юрія»; фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності ПРАТ «Юрія»; специфічні методи маркетингового дослідження: польові дослідження, фінансово-економічний аналіз, сегментування, STELV-аналіз, EFAS, GAP-аналіз тощо.

ABSTRACT

Master's qualifying paper «Development of business models for domestic enterprises in the digital economy»: 61 pages, 9 figures, 12 tables, 30 references, 4 supplements.

BUSINESS MODELS, CAPITAL, MARKETING, MECHANISM, POLICY, TRANSFORMATION, DIGITALIZATION.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of developing business models for enterprises in the context of digitalization.

The object of the study is the business model of PrJSC «Yuria».

The purpose of the study is to improve the business model of an enterprise in the context of digitalization. In the process of achieving this goal, the following tasks were solved: to consider modern approaches to the development of business models; to consider the process of developing business models in the digital economy; to determine the mechanism for building business models of an enterprise; to analyze the formation and functioning of business models of domestic enterprises; to carry out a comprehensive assessment and propose improvements to the current business model of PrJSC «Yuria» in the digital economy.

Research methods: expert method to assess the factors influencing the activities of PrJSC «Yuria»; financial and economic analysis of the key performance indicators of PrJSC «Yuria»; specific methods of marketing research: field research, financial and economic analysis, segmentation, STELV analysis, EFAS, GAP analysis, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЯ АСПЕКТІВ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	9
1.1 Сутність бізнес-моделей підприємств	9
1.2 Сучасні підходи до розробки бізнес-моделей	14
1.3 Розробка бізнес-моделей в умовах цифрової економіки.....	18
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	25
2.1 Механізм побудови бізнес-моделей підприємства	25
2.2 Аналіз формування та функціонування бізнес-моделей вітчизняних підприємств	32
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «ЮРІЯ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	39
3.1 Комплексна оцінка поточної бізнес-моделі ПрАТ «Юрія»	39
3.2 Удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Юрія» в умовах цифрової економіки	49
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У цифровій економіці ключовим ресурсом виробництва є дані у цифровому вигляді. На основі цифрових даних та цифрових технологій забезпечується зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності підприємств, створення нових робочих місць. Цифрова економіка характеризується зростанням частки знань, інновацій, зростанням частки сфери послуг, яка домінує над сферою виробництва. При цьому впровадження цифрових технологій у компанії залежить від наявності в неї нематеріальних активів, організаційних знань про Інтернет-технології, мобільного зв'язку, електронних платежів, логістики, технологій створення та використання робототехніки.

Відповідно до життєвого циклу підприємницької діяльності, спочатку створюються та функціонують певний період нові бізнес-моделі, а потім, вони старіють і замінюються на нові. Дослідження показали, що невдале визначення нових бізнес-моделей, можуть призвести до суттєвих фінансових втрат і втрати можливості залишитися у бізнесі.

Тому важливо правильно оцінювати ситуацію та вчасно приймати рішення про проектування бізнес-моделі, орієнтованої на нові технології, споживачів, зростання ключових показників.

Об'єктом дослідження є бізнес-модель ПРАТ «Юрія».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки бізнес-моделей підприємства в умовах цифровізації.

Метою роботи є удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- розглянути сучасні підходи до розробки бізнес-моделей;
- розглянути процес розробки бізнес-моделей в умовах цифрової економіки;
- визначити механізм побудови бізнес-моделей підприємства;

– провести аналіз формування та функціонування бізнес-моделей вітчизняних підприємств;

– здійснити комплексну оцінку та запропонувати удосконалення поточної бізнес-моделі ПрАТ «Юрія» в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження: експертний метод для здійснення оцінки факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Юрія»; фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Юрія»; специфічні методи маркетингового дослідження: польові дослідження, фінансово-економічний аналіз, сегментування, STELV-аналіз, EFAS, GAP-аналіз тощо.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність підприємства, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет матеріали, монографії, підручники.

РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність бізнес-моделей підприємств

Хоча термін «бізнес-модель» широко використовується в сучасній літературі з менеджменту та інновацій, проте єдиного загальновизнаного трактування цього терміну не має.

Найчастіше під бізнес-моделлю розуміється аналітична методика, яка дає реальну можливість зрозуміти повною мірою ті процеси, завдяки яким компаніям вдається заробляти гроші. Бізнесмени та підприємці завжди користувалися цим підходом переважно на інтуїтивному рівні. Сучасні технології дозволяють створювати дуже складні моделі бізнесу, але їх ідея залишається незмінною – це системне поєднання цілей компанії та її бізнес-процесів з реаліями довкілля.

Ларі Боссіді та Рам Чаран, відомі американські дослідники бізнесу, визначають бізнес-модель як процес живого, заснованого на реальності мислення, націленого на розуміння специфіки бізнесу як єдиного механізму. На їх думку, ефективна бізнес-модель вимагає адаптації та гармонізації зовнішнього оточення, корпоративних цілей та внутрішніх можливостей компанії у вигляді ітерації [27].

Процес ітерації змушує компанію кидати виклик існуючому порядку речей, ставити під сумнів традиційні критерії оцінки успішного бізнесу, вставати обличчям до реальності, що завжди вважалося нелегкою справою.

Американські фахівці у сфері інновацій Марк Джонсон, Клейтон Крістенсен та німецький дослідник Хеннінг Кагерманн вважають, що бізнес-модель формують чотири взаємопов'язані елементи: це споживча цінність продукту, формула прибутку, ключові ресурси та ключові процеси [26].

Найважливіший елемент – споживча цінність продукту, що розглядається з позицій запропонованого К. Крістенсен підходу.

Суть цього підходу полягає в тому, що компанія має зрозуміти, що потрібно людям, яку «роботу» виконує для них продукт компанії та як задовольнити цю потребу з вигодою для компанії (модель, що втягує інноваційного процесу). Наступна складова бізнес-моделі – це формула прибутку, або схема, що показує, як фірма отримує доходи, пропонуючи необхідні споживачам продукти/послуги. Складовими формули прибутку є модель доходів, структура витрат, модель валового прибутку та швидкість обігу ресурсів. Інші складові бізнес-моделі – ключові ресурси та процеси – визначають, яким саме чином буде створено продукт, який виконує потрібну споживачам «роботу».

Дослідження, проведені Андріаном Слівотськи, Девідом Моррісом та іншими фахівцями консалтингової компанії Mercer Management Consu, показали, що спостерігається тенденція старіння традиційних бізнес-моделей та прискорення міграції цінностей від старих моделей бізнесу до нових, спроектованим таким чином, щоб забезпечити максимальну користь (цінність) споживачам та прибуток компанії [24].

Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює та розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами та для яких доведеться залучати фахівців з боку, виходити на ринок, створювати цінність споживача і отримувати від цього прибуток. Іншими словами, на думку спеціалістів компанії, бізнес-модель компанії – це комплексна система дій і взаємин.

По суті, всі наведені трактування поняття бізнес-модель досить близькі: бізнес-модель відображає логіку і методи успішного бізнесу. Відмінності з'являються на наступному рівні деталізації, у кількості виділених компонентів бізнес-моделі (від чотирьох до шести), а головне - в змістовному контексті.

Визначення бізнес-моделі різними вченими представлено на рис.1.1.

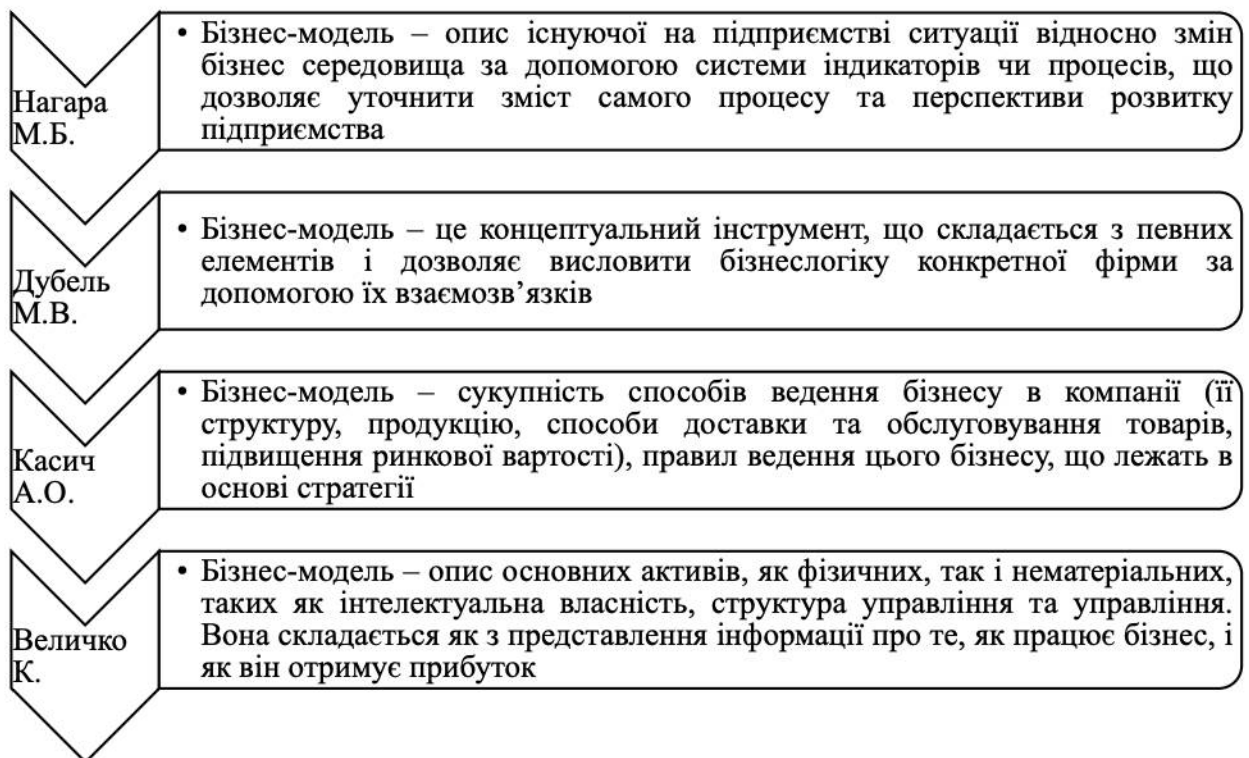


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення дефініції «бізнес-модель»

Джерело: складено автором на основі [2, 8, 6, 15]

А. Остервальдер, підприємець, «революціонер» у галузі моделювання бізнес-процесів, та Ів Пінье, американський вчений у галузі інформаційних технологій та систем, професор, у спільній роботі «Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора» [25] зазначають, що бізнес-модель інтерпретує те, як підприємство створює, транспортує та реалізовує цінність.

Концепція авторів розкриває термін «Бізнес-модель» дев'ятьма блоками, структурованими у чотири бізнес-області [25, 27]:

- споживачі;
- функціональні особливості та якість товару та послуг;
- спеціалізована інфраструктура;
- ринкова стійкість.

При цьому бізнес-модель є планом того, як стратегія компанії має реалізовуватись у рамках її внутрішніх структур, процесів та систем.

Ефективність бізнесу заснована на трьох важливих життєвих циклах: продукту, попиту споживачів, бізнес-моделі.

Якщо вчасно не визначити переломні моменти цих циклів та не почати керувати їх фазами, з'являються величезні втрати цінності. У спільній роботі дослідників можна відзначити низку важливих доповнень до визначення терміну «бізнес-модель»:

- термін «бізнес-модель» часто розуміється неправильно і поєднується з терміном «модель бізнес-процесу»;

- бізнес-модель намагаються описувати за допомогою мов моделювання: UML, EPC, мереж Петрі.

Насправді бізнес-модель описує процеси обміну вартістю, цінністю між різними учасниками бізнес-процесу.

За класифікацією бізнес-моделей у літературі використано два показники, за якими виділяються типи бізнес-моделі: масштаб інвестицій для підтримки бізнес-моделі, а також ступінь відкритості. Ця класифікація включає шість типів бізнес-моделей [26]:

- недиференційована (сімейні) ресторани);
- диференційована (початківці технологічні компанії);
- сегментована (компанії, які просувають якусь технологію);
- зовнішньоорієнтована (компанії, що спеціалізуються на НДДКР та діють у зрілих галузях);
- інтегрована з інноваційним процесом (провідні фінансові компанії);
- адаптивна (Intel, Wall-Mart, Dell).

У дослідженні [25] виділяють 6 альтернативних бізнес-моделей (БМ):

- БМ мережевого впливу;
- трансакційна БМ;
- франчайзингова БМ;
- агентна БМ;
- орієнтована на продажі БМ;
- ритейл БМ.

На основі теоретичних та емпіричних досліджень вчених [8, 14] можна стверджувати, що домінуючою метою функціонування підприємства є зростання його вартості, задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Саме тому бізнес-моделі передбачають визначення, обґрунтування та реалізацію стратегічних цілей функціонування суб'єктів господарювання на основі оптимальних релевантних схем. В зв'язку з цим доцільно детермінувати взаємопов'язані складові бізнес-моделей:

- види діяльності – основні та допоміжні;
- організаційні одиниці, в яких сконцентровані різні види діяльності (ними можуть бути як підрозділи підприємства, так і зовнішні контрагенти);
- співпраця між організаційними одиницями та управлінським персоналом; діяльності, з одного боку, та взаємозв'язки між підприємством і споживачами/партнерами /постачальниками / конкурентами, – з іншого.
- механізми управління та контролю ефективності функціонування організаційних одиниць та взаємозв'язків між ними;
- сегментація споживачів;
- джерела створення та утримання цінності;
- джерела генерування прибутку;
- матеріальні, технологічні, людські, інформаційні ресурси;
- ключові компетенції.

Отже, можна стверджувати, що бізнес-модель є дульним поняттям за змістом, що враховує види діяльності, з одного боку, та взаємозв'язки між підприємством і споживачами/партнерами /постачальниками / конкурентами, – з іншого.

Варто наголосити, що комплексна бізнес-модель сучасного підприємства повинна відповідати певним критеріям. Їх реалізація сприяє формуванню потужної, збалансованої та розвиненої за всіма стадіями інноваційного процесу та елементами науково-технічного потенціалу бізнес-моделі, яка стане базовою складовою стратегії функціонування підприємства.

1.2 Сучасні підходи до розробки бізнес-моделей

Спираючись на системний підхід та загальні принципи виробничого управління, необхідно виходити з наступного під час розробки бізнес-моделей [5, 6].

Оскільки управління на основі бізнес-моделі націлене на забезпечення ефективності основних функцій та підвищення конкурентоспроможності, слід інтегрувати в модель менеджменту такі структурні елементи та процеси, які гарантовано забезпечать реалізацію задумів у практичний результат, у тому числі: структури, процедури стратегічного планування розвитку, бізнес-модель, інновації, підсистеми, що відповідають за здійснення дій, проектів, програм, бізнес-планів.

Необхідно коректно формалізувати всі бізнес-процеси підприємства, враховуючи вартісний та технологічний аспекти. Системним завданням управління підприємством виступає вимога організаційного розвитку на основі стратегічних процесів: виробництва та інновацій [1; 2]. Необхідно, на наш погляд, виділити основні виробничі процеси як об'єкт стратегічних перетворень системи менеджменту, що склалася.

Пріоритет у прийнятті управлінських рішень має бути за такими процесами:

- еволюційний розвиток підприємства, рамках якого фронтально змінюються всі системні елементи та сама організаційна структура, зберігаючи та посилюючи ефективне функціонування та вирішення всіх завдань управління, у яких можуть коригуватися цільові установки, залежно від зміни кон'юнктури ринку;

- побудова особливої системи управління одиночним виробництвом, спрямованої на ефективне вирішення завдань забезпечення стабільності виробництва у рамках розробленої бізнес-моделі;

– перебудова актуальної виробничої структури у процесну з урахуванням поділу загального процесу управління на два незалежних, але взаємопов'язаних процесів – інноваційного та операційного;

– використання в моделі управління спеціальних алгоритмів формування, реєстрації та заміни рутин робочих процесів усіх рівнів (організаційне навчання, формування людського капіталу, інновації).

Необхідно формувати параметри цільового іміджу підприємства, тобто комплексу його стратегічних характеристик та показників, що сформувалися в результаті реалізації програми перетворень.

Створити бізнес-модель як інтегруючий початок у ланцюжку освіти цінності, визначальною конкурентну поведінку фірми в умовах зовнішнього середовища.

Бізнес-модель може бути сформована в процесі функціонування підприємства. В іншому випадку її вибір залежатиме від допустимого розміру витрат, доступу до необхідних ресурсів, реалізації управлінських інновацій і виробничих технологій. Сукупність факторів, що визначають архітектуру бізнес-моделі, представлена на рис. 1.2.. Традиційно такі фактори прийнято ділити на внутрішні та зовнішні. Зовнішні – це фактори, на які суб'єкт вивчення неспроможна впливати, на внутрішні – може. До зовнішніх факторів належать [11]:

– міжнародні (міжнародна політична обстановка, міжнародні конфлікти, світові кризи та ін.);

– політичні (внутрішня політична стабільність, дотримання права і свободи громадян, взаємовідносини трьох гілок влади та ін.);

– економічні (розвиток конкуренції, економічне зростання, тиск на бізнес з боку держави та ін.);

– соціально-демографічні (структура населення, тривалість життя, рівень розвитку фінансової системи та ін.);

– правові (відповідність законів потребам населення та бізнесу, антимонопольне законодавство, захист прав споживачів та ін.);

- природно-кліматичні (природні ресурси країни, характеристика кліматичних зон країни, розвиток бізнесу з переробки відходів та ін.);
- науково-технічні (кількість винаходів, корисних моделей та іншого, рівень патентування, рівень комп'ютеризації країни та ін.);
- культурні (рівень освіти, забезпеченість культурними подіями, ставлення людей до навколишнього світу та ін) [5].

Розглянуті зовнішні чинники впливають конкурентоспроможність побічно, оскільки суб'єкт дослідження не може ними керувати.



Рисунок 1.2 – Основні фактори впливу на архітектуру бізнес-моделей

Джерело: складено автором на основі [12]

Внутрішні чинники поділяються на: технологічні (рівень технологічної підготовки, якість розробки технологічних процесів та ін.); виробничі (якість виробництва, розподіл та використання виробничих потужностей, продуктивність праці та ін.); маркетингові (здатність відділу продажів

виконувати завдання, рівень післяпродажного обслуговування, широта асортименту та ін.); управлінські (компетентність персоналу, якість управління на підприємстві, проведення НДДКР та ін.); екологічні (відповідність вимогам екологічної безпеки та ін.); інформаційні (рівень організації інформаційних потоків на підприємстві-виробнику та ін.) фактори сприйняття (ступінь довіри споживача до виробника продукції та ін.) [5].

Незалежно від підходу до аналізу бізнес-моделі дозволяють практикам та дослідникам побудувати історію складної взаємозалежної мережі виборів та наслідків, які служать для створення та закріплення цінності фірми, що допомагають контролювати складність системи та служать інструментом реалізації її стратегії.

Що стосується змісту процесу формування бізнес-моделі підприємства, то він може бути представлений у вигляді сукупності наступних п'яти кроків.

Крок 1. Визначення елементів продукту чи послуги. Першим кроком є вибір основних елементів продукту або послуги для комерціалізації за допомогою бізнес-моделі. Коли елементи товару чи послуги визначаються, виходячи з існуючих портфелів продукції, процес проектування часто має на меті трансформувати вже створену бізнес-модель. У свою чергу, коли фірма розробляє концепцію нового продукту, що базується на нових технологіях, потрібно знайти нову бізнес-модель, яка зможе реалізувати потенційні можливості розвитку [4].

Крок 2. Розробка концепції бізнес-моделі. Шаблон оформлення бізнес-моделі є основною частиною концепції бізнес-моделі. Комбінуючи різні стратегії та шаблони дизайн моделі, необхідно генерувати різні ідеї, які підтримують розвиток продукту.

Крок 3. Дизайн механізму створення вартості.

Третій крок показує логіку створення цінностей бізнес-моделі, визначаючи напрями обміну ними між заінтересованими сторонами. На цьому етапі необхідно описати, які типи зацікавлених сторін беруть участь у бізнес-процесах компанії, і як вони взаємодіють один з одним. Хоча ця діяльність

схожа на процедуру аналізу ланцюга вартості клієнтів або формування мережі цінностей, вона фокусується саме на моделі діяльності конкретної фірми.

Крок 4. Формування ціннісної пропозиції.

Ціннісні пропозиції визначають загальні напрями отримання прибутку, що генерується бізнес-моделями. Насамперед, відбувається визначення вигід кожної із зацікавлених сторін. Потім відбувається співвідношення цих вигід із цінностями сторін. Нарешті, здійснюється розробка ціннісної пропозиції.

Крок 5. Використання бізнес-моделі. На цьому етапі розробляється операційна система бізнес-моделі. Докладним описується процес залучення людських, фінансових і матеріальних ресурсів, необхідні виконання поставлених цілей. Оскільки ці проекти значною мірою залежать від конкретного контексту, необхідний певний досвід стратегічного планування розвитку бізнесу на основі аналізу ринкового середовища та визначення унікальні потреби споживача. На цій основі визначаються переваги компанії у формуванні цінності продукту для споживача та встановлюються шляхи надання цієї цінності.

1.3. Розробка бізнес-моделей в умовах цифрової економіки

Аналіз трансформацій бізнес-моделей в умовах цифровізації української економіки цікаво спостерігати в контексті зміни структури цифрового ринку та тенденцій, що його охоплюють. Джерела турбулентності цього ринку та кризових явищ часто шукають у конкретних суб'єктах (наприклад, в окремих сервісах чи додатках) або в окремих тенденціях та явищах (наприклад, у розвитку економіки спільного споживання), а не на основі структурних змін цього ринку внаслідок появи суб'єктів, здатних розробляти нові джерела прибутковості та методи оптимізації процесів.

Успіх ринкової економіки України зараз залежить від успішного застосування цифровізації бізнесу; в той же час можна зробити висновок, що

цифровий бізнес – це все ж таки новий напрямок у процвітаючому бізнес українських компаній. В даний час все більшого значення набуває можливість швидкої трансформації та гнучкої модифікації українських бізнес-моделей. При цьому бізнес-модель не обов'язково обмежується одним підприємством (і одне підприємство може базуватися на кількох бізнес-моделях). У таких макроекономічних умовах суб'єкти ринку змушені шукати нові способи виявлення, створення та доставки цінності, а значить – виявлення нових конкурентів.

В умовах цифровізації економіки бізнес-модель є вже фундаментальною концепцією, що допомагає зрозуміти існуючі способи ведення бізнесу (і способи їх зміни), що забезпечують оптимальне поєднання переваг для галузі інших зацікавлених сторін. По суті, у цьому контексті бізнес-модель дає вичерпний опис того, як спільнота, організація чи інший учасник ланцюжка створює та розподіляє цінність [7].

Вітчизняна література в галузі цифровізації української економіки дає досить скромне уявлення про припущення подібних бізнес-моделей, що призводить до нерозуміння змін, що відбуваються на цьому ринку. Найбільш прибуткові ланки ланцюжка створення вартості переходять до підприємств з індустрії нових технологій, або, принаймні, вони ефективно впроваджують додатки. Внаслідок цього виникає серйозна криза на ринку «цифрових посередників» і суттєве послаблення дохідності часткових постачальників послуг, а за рахунок обмеження (іноді здається) асиметрії інформації роль споживача тільки зміцнюється.

Варто зазначити, що експерти пов'язують завоювання ринку компаніями саме з розвитком цифрової економіки, тому модифікації бізнес-моделей іноді ототожнюють із технологічними змінами. У багатьох випадках фактично лише досягнення цифрової економіки відкрили можливості для оптимізації процесів. Проте з наукового погляду необхідно брати до уваги різні детермінанти модифікації бізнес-моделей. Літературні дослідження

дозволяють виділити три основні аспекти аналізу бізнес-моделей в умовах цифровізації української економіки:

- аспект управління інноваціями;
- аспект електронної комерції;
- стратегічний аспект (створення цінності та конкурентної переваги).

Здатність модифікувати бізнес-модель сприймається як умова подолання кризи чи повільних, перманентних змін довкілля як із боку попиту (соціальні та споживчі тренди), і із боку пропозиції (зміна структури пропозиції, створення нових виробництв, продуктів і видів підприємств).

Сучасну концепцію бізнес-моделі в умовах цифровізації української економіки фокусує увагу менеджерів та дослідників на кількох рівнях взаємодії: взаємодії між діями та відповідним вибором; відносини між організаційними та когнітивними аспектами бізнес-моделі; відносини між заінтересованими сторонами; вбудовування в цифрові процеси.

Нещодавно виниклі платформні бізнес-моделі створюють цінність для клієнтів за рахунок використання цифрових технологій, що дозволяють взаємодіяти різним учасникам економіки в реальному часі за допомогою використання електронно-цифрових каналів зв'язку, що забезпечують рівний доступ до всіх учасників до інформації та її достовірність [9].

Яскравими прикладами платформних бізнес-моделей, що змінили традиційні, є, на наш погляд, обслуговування виклику водія Uber, обслуговування з бронювання квартир Airbnb і обслуговування оренди транспорту Делімобіль. Всі ці моделі поєднує те, що вони засновані на загальній базі-платформі, яка дає змогу скоротити трансакційні витрати взаємодії між учасниками ринкових відносин за рахунок різкого прискорення комунікацій та усунення посередників. Наприклад, і нова (платформна), і стара (традиційна) бізнес-моделі спрямовані на задоволення однієї потреби – переміщення клієнта з однієї точки до іншої при мінімальних витратах часу на

замовлення послуги, здійснення послуги, оплати, отримання зворотного зв'язку (опціонально) та мінімальної ціни за послугу.

Традиційна бізнес модель для створення цінності використовувала ланку між клієнтом – замовниками таксі, та особою, яка безпосередньо надає послугу – водієм таксі. Ця ланка була кол-центром, який приймав і обробляв замовлення та зворотний зв'язок (частіше негативний). Платформенна бізнесмодель усунула середню ланку – кол-центр, і замінила її новим, більш ефективним інструментом – мобільним додатком, який дозволив скоротити 1) тимчасові та 2) фінансові витрати, додавши цінність усім учасникам даних відносин [8].

Сучасна бізнес-модель – це довгостроковий план компанії, її стратегія, яка при побудові основних процесів враховує використання цифрових ресурсів, які приносять компанії додатковий прибуток, що дозволяє компанії конкурувати та встановлювати нові стандарти.



Рисунок 1.3 – Сучасна концепція бізнес-моделі підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

Розглядаючи бізнес-модель як складну систему із заданою точністю, у межах якою відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання

операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи [3], необхідно впроваджувати в розробку нові бізнес-моделі та нові технології, такі як Big Data, Data Analytics, Data Science, що дозволяє працювати з великими обсягами інформації із застосуванням нейромереж, машинного навчання та інших технологій штучного інтелекту [4].

І насамперед необхідно адаптувати під реальні умови національний проект «Цифрова економіка», втілюючи його в життя за умов санкцій. Це означає оцінку вітчизняних потужностей та перспектив на ринку комп'ютерних технологій, починаючи з базового рівня зв'язку, створення нових моделей та технологічних процесів у умовах логістичних змін та нестачі імпортованих складових.

Нині можна назвати кілька стратегічних напрямів, реалізують цифрову трансформацію бізнес-процесів [6]:

- діджиталізація бізнесу – перехід діяльності компаній на електронні платформи, за рахунок чого можна суттєво скоротити кількість дій, необхідні виконання мети, замінивши діяльність персоналу компанії роботою програмних рішень [7];

- управління даними (Big Data, Data Analytics, Data Science) – робота з великими обсягами інформації, що дає можливість складання моделей поведінки клієнтів, прогнозування затребуваності та формування переваг – це дозволяє адаптувати продукти та послуги під потреби конкретних споживачів [4];

- цифрове партнерство – створення компанією загальної цифрової інфраструктури (комплексу технологій та обчислювальних, телекомунікаційних та мережевих потужностей) для досягнення цілей;

- клієнтоцентричність – при розробці нових продуктів вибудовується модель бізнесу, орієнтована потреби клієнта. Клієнтоцентрична модель враховує цінність кожного клієнта;

– впровадження інновацій – моніторинг, вивчення та тестування нових напрямків бізнесу, продуктів і технологій, що активно використовують сучасні цифрові канали та системи [8];

– управління цінністю – проведення заходів щодо адаптації та персоналізації товарів з урахуванням змінених вимог [9]. Як цінність може виступати зручність використання, можливість отримання нових послуг, покращення продукту та післяпродажне обслуговування.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз бізнес-моделей компаній у цифровій економіці

Критерії порівняння	Традиційні бізнес-моделі	Платформні бізнес-моделі
Спосіб взаємодії учасників ринкових відносин	На основі «агентів» або додаткових ланок у ланцюжку створення цінності	На основі платформи забезпечує безпосередню взаємодію учасників
Швидкість взаємодії учасників відносин	Низька	Середня та висока
Наявність додаткових обмежень для взаємодії	Так, територіальні, країнові та ін.	Ні, платформа в більшості випадків дозволяє усунути всі додаткові обмеження
Рівень витрат взаємодії учасників	Середній чи високий	Низький
Витрати компанії вхід у бізнес	Низькі витрати впровадження додаткової ланки взаємодії	Високі витрати на створення платформи

Джерело: складено автором на основі [9]

Розробка принципово нових моделей дозволить адаптувати українську економіку до нових умов, оптимізуючи проекти з різними рівнями глибини взаємодії з партнерами загальної цифрової інфраструктури.

Бізнес-модель – це довгостроковий бізнес-план компанії, спосіб схематичного уявлення діяльності компанії. Вона створюється керівництвом з урахуванням місії та періодичних цілей компанії та використовується для максимізації отриманого прибутку за мінімізації понесених витрат. Бізнес-модель компанії визначає відносини між окремими учасниками ринку, і найчастіше її можна визначити як структуру продукту, послуги та

інформаційного потоку. Вона включає в себе ролі окремих осіб, що беруть участь у конкретній галузі та ринку, і вигоди, які вони отримують.

Цифрові способи побудови бізнесу на наших очах переходять зі світу наукової фантастики в реальну економіку, при цьому стає все більш затребуваною сучасна теорія стратегічного менеджменту, яка дозволить керівництву фірм правильно інтерпретувати накопичений бізнес-досвід. Платформні технології дозволяють поєднати переваги використання ефекту масштабу з індивідуальним підходом до кожного клієнта, забезпечуючи тим найбільше перевага в швидкості обслуговування клієнтів і витратах за рахунок усунення посередників. Тому сфера застосування платформних бізнес-моделей – це галузі з високою часткою інформації щодо інших факторів виробництва. У таких галузях конкуренція між фірмами стрімко замінюється конкуренцією між бізнес-платформами, залишаючи для фірм із традиційною бізнес-моделлю лише вузькі ринкові ніші.

Впровадження у практику управління фірми цифрових методів вимагає кардинальної перебудови системи її менеджменту. Необхідно привести у відповідність зі стадією її життєвого циклу всі елементи внутрішнього середовища фірми та, в першу чергу черга, стратегію і культуру, в іншому випадку цифровізація тільки посилює вже існуючі дефекти управління.

Бізнес-модель електронної торгівлі є відображенням цифрової структури організаційних знань торгових мереж.

РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Механізм побудови бізнес-моделей підприємства

Процес побудови бізнес-моделі підприємства досить динамічний та складний. Сучасне підприємство є відкритою соціально-технічною системою, ключові джерела успіху якої знаходяться більшою мірою за межами внутрішньої середовища. У зв'язку з цим, вважаю, що наявність чіткого уявлення про перспективи розвитку компанії з застосуванням сценарного та ситуаційного підходів у бізнес-моделюванні є запорукою виживання підприємства та його зростання.

Стратегія побудови бізнес-моделі в загальному сенсі є особливою циклічною послідовністю взаємопов'язаних етапів, що призводять до впорядкованості діяльності підприємства. На нашу думку, особливе місце у цьому процесі займає функція планування, яке розглядається як процес проектування цільового стану компанії та ефективних шляхів його досягнення. Підсумковим результатом такого процесу стають планові рішення, що є основою цілеспрямованої діяльності підприємства.

Бізнес-модель комерційної організації може створюватися за допомогою різних інструментів. В даний час розроблено і знайшли широке застосування ряд методів і відповідних їм інструментів, що дозволяють розробити функціонально-інформаційний опис бізнес-моделі будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Розвиток цифрових технологій та спричинені ними зміни поведінкових переваг споживачів стали основою для формування бізнес-моделей принципово нового типу. Бізнес-моделі стали все більше спиратися на мережну організаційну модель, утворюють екосистему, під якою розуміється мережа організацій, що створюються навколо якоїсь технологічної платформи

та її послугами з формування кращих пропозицій клієнтам та доступу до них для задоволення кінцевих потреб клієнтів – юридичних та фізичних осіб.

В основі таких бізнес-моделей знаходиться власна технологічна платформа, що дозволяє в режимі реального часу за рахунок відкритих інтерфейсів та коду, машинного навчання, хмарних технологій та аналізу великих даних із заданим рівнем безпеки формувати найкращу пропозицію для клієнта як із власних товарів та послуг, так і за рахунок підключення зовнішніх постачальників.

Сьогодні американські та китайські компанії досягли суттєвого прогресу в побудові бізнес-моделей класу «екосистема». На перші ролі виходить бізнес-модель, побудована навколо технологічної платформи, здатна ефективним чином агрегувати навколо себе виробників товарів та послуг та на основі аналізу поведінкових особливостей сформувати кращу пропозицію для клієнта.

У всіх галузях виникають бізнес-моделі на цифрових технологічних платформах низькими капітальними витратами, які стають провайдерами послуг та першим вибором для клієнтів. Вони мають ряд переваг у порівнянні з традиційними гравцями:

- орієнтація на клієнта;
- гнучкість та оперативність;
- радикальна ефективність бізнес-моделей;
- вбудовування в ланцюжок створення вартості між виробником та клієнтом.

У відповідь на це традиційні гравці різних індустрій використовують можливості по розширенню своїх бізнес-моделей за межами основних компетенцій, домагаючись більш високої швидкості змін, визнання клієнтів та більш високих фінансових результатів, забезпечуючи життєздатність своїх бізнесів.

Динамічність розвитку зовнішнього середовища спонукає підприємства до розроблення гнучких інноваційних бізнес-моделей, здатних

швидко реагувати на зовнішні зміни економічного середовища та підлаштовувати внутрішні бізнес-процеси під поточні умови функціонування на ринку. Тому ефективний стратегічний розвиток підприємства залежить не лише від застосування нових ідей, а й від уміння модернізувати та вдосконалювати існуючу бізнес-модель. Інноваційне перетворення бізнес-моделі вимагає зміни щонайменше двох із чотирьох вимірів. Сучасним бізнес-моделям інноваційного розвитку можна надати такі ключові характеристики [10]:

Діючі лінійні інноваційні моделі, що побудовані на фундаментальних та прикладних дослідженнях і результатах НДДКР (нові технології, продукти), трансформуються у просторові інтерактивні моделі, що продукують інноваційні, нові ідеї, комерціалізують їх через нелінійну взаємодію учасників інноваційного процесу, а саме науки, бізнесу, організацій, органів влади, а також через максимальну персоніфікацію продукції і споживачів. Цю модель називають «четверною спіраллю» (Quadruple-Helix Model). Вона сприяє налагодженню потоку знань і поглибленню взаємодії найважливіших елементів інноваційного процесу.

Диверсифікація видів діяльності виробниками, удосконалення виробництва, модернізаційні процеси, застосування нових технологій, програмного забезпечення, використання соціальних медіа та мобільних додатків, розширення спектру послуг і післяпродажного сервісу, комплексне використання продукції, секторальне поєднання й кооперація виробників дають змогу ланцюгам доданої вартості подовжуватися та вдосконалюватися.

Розвиток і застосування цифрових технологій, інноваційних продуктів у виробництві та логістиці сприяють розвитку аутсорсингових процесів, дають змогу скоротити трансакційні витрати підприємств і поглибити зв'язки (виробничі, інформаційні, комерційні тощо) між учасниками у складі ланцюгів доданої вартості, підвищення рівня розвитку таких зв'язків дає змогу залучати нових учасників.

Поглиблення головної ролі мультинаціональних компаній, які мають значний інноваційно-інвестиційний, експортний потенціал порівняно з малими і середніми підприємствами, а також мають забезпечити розвиток таких підприємств як постачальників сировини і проміжної продукції, надавачів необхідних послуг, сервісних послуг, зокрема через механізми аутсорсингу.

Отже, побудова інноваційних бізнес-моделей повинна відбуватися на основі інтегрованого стратегічно-орієнтованого підходу, який ураховуватиме взаємозв'язок довгострокових цілей розвитку підприємства з його внутрішнім і зовнішнім середовищем, ефективного функціонування бізнес-процесів та їх взаємодії.

Прикладами цифрових (платформних) бізнес-моделей, де компанії об'єднують користувачів та постачальників послуг у великій мережі, створюючи вигоди та можливості для всіх сторін, є [15]:

Airbnb – платформа, що дозволяє власникам нерухомості здавати житло в оренду туристам та подорожуючим. Ця платформа об'єднує пропозиції з різних місць, дозволяючи користувачам знайти та забронювати житло по всьому світу.

Uber – платформа для замовлення транспорту (таксі). Користувачі можуть використовувати мобільний додаток для замовлення та оплати послуг таксі та інших перевізників.

Amazon є однією з найбільших електронних комерційних платформ у світі. Вона дозволяє користувачам купувати товари та послуги, а також продавцям розміщати свої товари на платформі для продажу.

Upwork – платформа для фрілансерів, де підприємства можуть знаходити та наймати фрілансерів для виконання різних проектів.

YouTube – платформа для завантаження та перегляду відео. Користувачі можуть створювати власний контент та отримувати дохід від реклами на своєму каналі.

Google AdSense – рекламна платформа, яка дозволяє веб-сайтам та блогерам заробляти гроші, розміщуючи рекламу Google на своїх сторінках.

Facebook – соціальна мережа, яка дозволяє користувачам спілкуватися, ділитися контентом та переглядати рекламу, що відображається на основі поведінки та інтересів користувача.

Бізнес-модель, що використовується для інноваційного розвитку підприємства, має включати такі фактори як:

- стратегія, структура та конкуренція компаній у галузі;
- наявні ресурси для підприємства;
- основні параметри попиту продукцію чи послуги;
- рівень розвитку суміжних та підтримуючих галузей [3].

Провівши аналіз існуючих підходів створення інноваційної бізнес-моделі з погляду критеріїв та вимог її побудови, більше найбільше підходить канва бізнес-моделі А. Остервальдера.

Модель є гнучкою, може змінюватися відповідно до специфіки галузі та підприємства. Такий підхід здійснюється за допомогою поетапного заповнення дев'яти блоків канви бізнес-моделі, яка охоплює рух коштів підприємства.

Блоки канви можуть бути об'єднані в 4 групи:

- інфраструктура: за допомогою чого підприємство створює цінність;
- пропозиція: за допомогою чого компанія отримує прибуток, які товари чи послуги пропонує на ринку;
- клієнти: основні сегменти споживачів, на які орієнтується діяльність підприємства;
- взаємини: які відношення вибудовуються між компанією та клієнтами, постачальниками.

Канва бізнес-моделі насамперед використовується для аналізу діючих підприємств та бізнесів з метою виявлення слабких та сильних сторін, проте може бути використана і для розробки бізнес-моделі нового підприємства

Для створення інноваційної бізнес-моделі представлений шаблон може бути адаптований за допомогою моделі чотирьох дій У. Чан Кіма та Р. Моборна [15]. Для цього необхідно провести опитування серед фахівців, які б дали відповідь на 4 питання, що стосуються притаманної даної бізнес-моделі стратегічної логіки. Нижченаведені питання необхідно спроектувати на кожен із дев'яти блоків бізнес-моделі:

- які фактори блоку необхідно виключити?
- які фактори слід значно скоротити?
- які фактори потрібно додати?
- які нові фактори, які ніколи раніше не використовувалися в цій галузі слід додати?

Поєднання двох підходів до побудови бізнес-моделі дозволяє по-новому поглянути на усталену бізнес-модель підприємства, знайти фактори, які необхідно посилити або скасувати, додати або виключити. Реструктуризація елементів дозволяє з'ясувати, як створити цінність для покупця, запропонувавши нові можливості.

Головна мета використання бізнес-моделі Canvas полягає у максимально точному визначенні як сильних, так і слабких бізнесових сторін. Її використовують і у разі, якщо необхідно описати свій бізнес чи поміняти бізнес-модель. Однак, ця модель, незважаючи на всі свої переваги (вона побудована на основі теоретико-методологічної бази бізнес-моделювання), не показує процес створення вартості через збільшення, зменшення чи трансформацію капіталів; а також не служить орієнтиром, керуючись яким організація може розглядати всі форми капіталу, які вона використовують або на які вона впливає.

У зв'язку з цим, на наш погляд, організаціям, підвищити вимоги до розробки бізнес-моделі у плані вдосконалення її структури та змісту.

По-перше, бізнес-модель створення вартості компанії повинна мати конкретну орієнтацію на найбільш значущу групу стейкхолдерів.

По-друге, організаціям пропонується пов'язати кожен елемент моделі з відповідним розділом своєї нефінансової звітності.

По-третє, при моделюванні компанії можуть за основу взяти бізнес-модель відомих компаній з деякими модифікаціями. Зокрема, ув'язати сектор «Ключові ресурси» з відповідними видами капіталу та додати новий сектор «Зміна ключових ресурсів».

Оптимальність бізнес-моделі для вітчизняних компаній в умовах мінливих умов залежить від багатьох факторів, таких як вид діяльності, місцезнаходження підприємства, рівень конкуренції та багато інших. Проте існує кілька загальних принципів, якими повинні керуватися підприємства в мінливих умовах. До них можна віднести:

- диверсифікацію ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсів;
- розвиток незалежного виробництва;
- інвестиції у дослідження та розробки;
- постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Розвиток незалежного виробництва є важливим аспектом оптимальної бізнес-моделі під час роботи в умовах невизначеності. Збільшення частки власного виробництва сировини, компонентів та кінцевих продуктів допоможе уникнути проблем із постачанням.

Важливу роль грає інвестування у дослідження та розробки. Інвестиції у дослідження та розробки є ключовим фактором успіху підприємств в умовах невизначеності. Нові технології та інновації допоможуть створити нові ринки збуту та збільшити конкурентоспроможність.

Постійний моніторинг та аналіз змін зовнішнього оточення є важливими аспектами оптимальної бізнес-моделі підприємства в умовах невизначеності. Це допоможе своєчасно вживати заходів для мінімізації ризиків та збереження прибутковості

Наявність у підприємства життєздатної бізнес-моделі, що враховує специфіку діяльності підприємства та його якісні характеристики, багато в

чому визначає потенціал розвитку компанії в умовах ринкової економіки. Компанія, яка досягла певних успіхів на ринку, сприймається менеджерами та підприємцями як сигнал про те, що їй вдалося побудувати ефективну бізнес-модель.

2.2 Аналіз формування та функціонування бізнес-моделей вітчизняних підприємств

Проведені дослідження показали, що процес становлення бізнес-моделей вітчизняних підприємств характеризується однаковими для всіх складними економічними умовами в країні. Тому переваги та індивідуальні риси бізнес-моделей залежать від вихідного потенціалу таких підприємств [11].

На формування бізнес-моделей вітчизняних підприємств суттєвий вплив справили специфічні ознаки та тенденції розвитку самої підгалузі торгівлі будівельними матеріалами [2].

Тяжіння вітчизняного ринку будівельних матеріалів до олігополії суттєво зумовило інтеграційні процеси для вітчизняних підприємств торгівлі. Причому вони мали негативні внутрішні рушійні сили, оскільки присутність аналогічних іноземних підприємств на вітчизняному ринку була незначною та не могла суттєво вплинути на діяльність і поведінку українських підприємств торгівлі будівельними товарами.

Підвищення ступеня концентрації ринку будівельними товарами зумовило появу кількох потужних компаній, наприклад ТОВ “Епіцентр К”, та великої кількості дрібних підприємств. Це й стало однією з важливих причин позбавлення конкурентної боротьби не тільки між компаніями-лідерами, а й невеликими торговельними підприємствами, а відповідно індикатором переходу вітчизняної торгівлі до нового етапу свого функціонування. На ринку відбувається формування бізнес-моделей окремих вітчизняних

торговельних підприємств (наприклад: ТОВ «Нова Лінія», ТОВ «Епіцентр К»), що мають окрім спільних і свої індивідуальні особливості (риси).

Характерні ознаки бізнес-моделей вітчизняних торговельних компаній сформувались під дією загальних умов і параметрів вітчизняного ринку будівельних матеріалів (товарів). Індивідуальні особливості (риси) стали результатом виявлення та реалізації внутрішнього потенціалу кожного окремого підприємства, зокрема і потенціалу фінансово-економічної стійкості.

Із урахуванням екологічних та економічних проблем циркулярна модель особливо актуальна для України сьогодні. Країна вже поступово, однак повільно, впроваджує принципи циркулярної економіки. Насамперед тут потрібна чітка загальнодержавна стратегія, оскільки дуже важливо заохотити та залучити суспільство до цього тривалого й нелегкого процесу.

Сьогодні порівняно мала частка населення є свідомою та готовою використовувати циркулярні принципи у побуті, наприклад, сортуючи сміття. Разом із тим і вітчизняний бізнес повинен здійснити перехід до сталого розвитку, а саме до раціонального виробництва та відповідального споживання.

Підприємства, які використовуватимуть циркулярні бізнес-моделі, зможуть збільшити прибутковість, а також посилити свої конкурентні переваги, зокрема на міжнародному ринку.

Для переходу до циркулярних бізнес-моделей розвитку українських підприємств та підвищення їхньої міжнародної конкурентоспроможності їм необхідно розробити стратегії, які чітко окреслювали б очікувані результати. За наявності європейських орієнтирів модернізації дуже важливо раціонально використовувати фінансові інструменти. Реалізація цих бізнес-моделей повинна стимулювати зростання екологічної відповідальності та економічної ефективності.

Бізнес-модель, з одного боку, характеризує корисність компанії – тобто, що дає компанія. На виході після використання різних вхідних ресурсів чи

збільшує свій капітал за допомогою цього циклу чи ні. Найважливішим моментом є ідентифікація різних видів капіталу.

Як основні капітали в звітності ТОВ «ТД Київ Хліб» наводяться фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціально-репутаційний та природний. Ці капітали взаємодіють один з одним, перетворюються один на інший і не можуть розглядатися окремо [17].

Так, фінансовий капітал компанії спрямований на стійке фінансове становище та великий портфель невикористаних кредитних ліній; включає доступ до міжнародних ринків капіталу та використання акцій як платіжний інструмент при придбання активів.

Інтелектуальний капітал включає інвестиції у професійні знання та експертний досвід; освоєння передових технологій; ноу-хау. До складу природного капіталу входить портфель запасів із високими змістами; водні ресурси, електроенергія та паливо для безперервної роботи підприємств.

Виробничий капітал включає технології виробництва хліба. Людський капітал – це, перш за все всього кадрові ресурси, що характеризуються чисельністю персоналу, рівнем залучення та утримання висококваліфікованих кадрів в Україні; якістю виховання молодих лідерів для подальшого зростання.

Соціально-репутаційний капітал націлений на конструктивні взаємини з місцевою владою та спільнотами; підтримка відкритого та продуктивного діалогу із зацікавленими сторонами.

Бізнес-модель акціонерного товариства «Київський радіозавод» лежить в основі комплексного процесу створення вартості та визначає сукупність ресурсів та результатів, які роблять внесок у зміну капіталів за звітний період з урахуванням продукції, ефективних управлінських рішень, а також ризиків, що впливають на бізнес-процес.

АТ «Київський радіозавод» використовує у своїй діяльності шість видів капіталів: фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, природний, соціально репутаційний. Інтегральний приріст або спад капіталів веде до збільшення або зменшення вартості бізнесу, тому Компанія приділяє велику

увага управлінню та підвищенню ефективності використання доступних їй капіталів.

Узагальнена структура бізнес-моделі представлена таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена структура бізнес-моделі

Капітал	Ресурси 2022	Система управління	Продукти	Результати
Фінансовий	Вартість активів	Модернізація та техпереозброєння виробничих об'єктів. Модернізація та техпереозброєння розділових потужностей. Використання нових технологій на допоміжних виробництвах. Розвиток «другого ядра» бізнесу. Цифровізація. Зниження операційних витрат. Реалізація системи керування знаннями. Підвищення мотивації та залучення персоналу. Стимулювання розвитку бізнес-активності. Формування позитивного ставлення до діяльності компанії.	Виробництво ліфтів та ескалаторів	Чистий дохід
Виробничий	Продуктивність праці			Продуктивність праці
Людський	Чисельність робітників			Чисельність робітників
Інтелектуальний	Кількість кандидатів наук			Кількість кандидатів наук
Соціально-репутаційний	Підтримка благодійних проектів - 4 проекти			Підтримка благодійних проектів - 4 проекти
Природний	Проект зменшення відходів виробництва			Проект зменшення відходів виробництва

Джерело: складено автором

Бізнес-процеси мають галузеву специфіку. Переважна частина бізнес-моделей, орієнтовані переважно на внутрішні бізнес-процеси, а не цінності зацікавлених сторін.

Як показував аналіз, компанія може створити та максимізувати свою вартість тільки з урахуванням інтересів основних своїх стейкхолдерів (співробітників, бізнес-партнерів, законодавчих та регулятивних органів, місцевих спільнот, клієнтів, постачальників).

На основі дослідження вважаю, що сучасні підприємства мають здійснити цифрову трансформацію бізнес-моделі: Пропоную зміни наступного характеру:

- здійснити глибшу інтеграцію операцій та ланцюжків поставок, побудувати у режимі реального часу контрольні бізнес-процеси, а також управління матеріалами, підрядниками та персоналом;
- з використанням цифрових інструментів вибудувати процеси прийняття управлінських рішень у режимі реального часу, а також забезпечити зв'язок між операційними та фінансовими результатами. Такий підхід забезпечить гнучкість та «прозорість» бізнес-процесів управління портфелем активів та досягнення цільових фінансових показників;
- за рахунок впровадження цифрового інструментарію забезпечити наскрізну оптимізацію від виробництва до реалізації, ліквідувати «вузькі» місця та виключити перебої в процесі виробництва;
- предиктивна аналітика в реальному часі із застосуванням штучного інтелекту здійснює контроль технологічних процесів;
- створення та інтеграція в рамках єдиної інформаційної платформи не тільки працівників, але також підрядників та постачальників, що якісно змінить внутрішні комунікації та дозволить вибудувати міцні горизонтальні зв'язки навіть за умов необхідності формування часових команд;
- управління капітальним будівництвом, проектне управління та проектна аналітика, все це необхідно передати до цифрової інфраструктури (якісь функції зробити повністю автоматичними (можливо для більш ніж 60%), а решту автоматизувати).

План переходу на нову бізнес-модель повинен містити три основні частини. Перша – підготовка до переходу на нову бізнес-модель; Друга –

виконання переходу на нову бізнес-модель (трансформація). Третя – прийняття нової бізнес-моделі як цільову.

У першій частині плану проводиться багатостороння оцінка можливості та доцільність трансформації бізнес-моделі; розглядається перспективи розвитку подій, пов'язаних з персоналом та ризиками, що виникають; вивчається та вибираються партнери, постачальники, інтегратори та аутсорсери, погоджуються проекти договорів на постачання обладнання, програмних рішень, їх інтеграцію до бізнес-процесів підприємства, надання аутсорсингових послуг тощо.

У другій частині плану повинні виконуватися усі необхідні дії з переведення людських, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у якісно новий стан; потрібно перевірити готовність нової бізнес-моделі та встановити систему управління бізнес-процесами впровадженого сервісу.

У третій частині необхідно вивчити аналітику з фактично здійснених перетворень і затвердити остаточний перехід до нової цільової бізнес-моделі.

Проект трансформації бізнес-моделі підприємств необхідно вибудувати з урахуванням всіх наявних ризиків. Процес управління ризиками проекту необхідно регламентувати та затвердити у форматі відповідної Політики ризик-менеджменту. Систему ризик-менеджменту рекомендую побудувати на базі алгоритмів Big Data, це дозволить збудувати систему передиктивного ризик-оповіщення. Рівень розвитку функції обробки даних у підприємства має бути збудовано вже досить ясно, тому їх використання здатне підвищити рівень прозорості та оптимізувати управління ризиками.

Інноваційна бізнес-модель компанії підлягає оцінці за двома параметрами: перевірка предмета бізнесу (чи має сенс, чи є споживачі) кількісна перевірка моделі (окупність інвестицій, рентабельність бізнесу тощо).

Під час розробки бізнес-моделі доречним буде також виокремлення конкурентних переваг, які надає бізнес-модель: окреслення ціннісних

пропозицій, які компанія застосовує зараз і застосовуватиме в майбутньому на обраних сегментах ринку або цільових клієнтах; вибір найбільш відповідної мережі розподілу, через яку надається цінність; аналізується існуюча структура доходів і витрат бізнес-моделі; аналізуються основні можливості підприємства, визначаються зовнішні партнери підприємства; досліджується внутрішній ланцюжок створення вартості; пропонуються кращі способи продажу чи презентації існуючого продукту чи послуги або їх покращення; встановлюються критерії, що впливають з бізнес-моделі, які визначають подальші принципи управління бізнесом; хороша бізнес-модель унікальна, її важко імітувати; гарантує звільнення від застійного, нееластичного попиту; раціоналізує бізнес.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «ЮРІЯ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Комплексна оцінка поточної бізнес-моделі ПрАТ «Юрія»

Приватне акціонерне товариство «Юрія» було зареєстровано в березні 1995 року на основі викупу державної власності та її приватизації. Приватизація підприємства була завершена в липні 1994 року, а від 10 березня 1995 року було затверджено рішення про заснування товариства зі статутним фондом 453 066,60 грн. Товариство є правонаступником Черкаського міського молокозаводу, збудованого в грудні 1964 року. 1996 року зареєстровано торгову марку «Волошкове поле» – одну з перших торгових марок серед виробників молочної продукції в Україні, яка неодноразово була відзначена нагородами за високі показники якості продукції.



Рисунок 3.1 – Зареєстрований логотип ТМ «Волошкове поле» [16]

ТМ «Волошкове поле» було нагороджено за високі показники якості продукції наступними нагородами: 3 золоті медалі; срібна медаль; «Гран Прі». У 2005 році завод отримав інвестиції, в результаті яких році розпочалась масштабна реконструкція. Це позитивно вплинуло на подальшу діяльність заводу, розширення асортименту продукції, налагодження співпраці з постачальниками сировини та збільшення ринків збуту. У 2014 році ТМ «Волошкове поле» входить в ТОП-10 найбільших та популярних виробників молочної продукції. Активно розвивається створена система розгалуженої

дистрибуції та побудовано 13 торгових будинків по всій Україні. Левову частку ринку збуту ТМ «Волошкове поле» охоплює територія України. Торгова марка поставляє свої продукти в усі супермаркети країни – АТБ, ФоззіФуд, Метро, Ашан, Фора, Сільпо, Варус, Фуршет, Еко-маркет, а також в дрібні торгівельні мережі. Також, продукція представлена для замовлення в онлайн-супермаркетах, наприклад в Аквамаркеті [16].

Виробничий капітал. Сьогодні виробничі потужності планово реконструюються, парк технологічного обладнання постійно вдосконалюється і модернізується, вводяться в експлуатацію нові виробничі потужності. Завдяки висококваліфікованим фахівцям і успішному впровадженню нових рецептів виробництво нових продуктів динамічно зростає, а асортимент розширюється. Підприємство нарощує виробничий потенціал, збільшуючи парк автомобілів та складських приміщень.

Компанія постійно розвивається та розширює свій товарний асортимент, щороку виготовляючи новий продукт, що позитивно впливає на економічний потенціал підприємства. Щоденно на заводі виготовляється більше 100 тонн готової продукції та, відповідно, налічується близько ста позицій продукції – молоко, кефіри та сирки, які випускаються під відомою торговельною маркою «Волошкове поле». Таким чином можна виділити що асортимент ТМ «Волошкове поле» має проблеми за широтою асортименту. Проте ТМ «Волошкове поле» має унікальні пропозиції, наприклад, запіканка з родзинками. Таким чином, треба розширювати альтернативні товари, можливо виводити на ринок України інші товари, додаткового асортименту.

Таблиця 3.1 – ABC- аналіз товарного асортименту за обсягом продажу (2022 рік).

Товарна група	Обсяг продажу по групі за рік, тис. грн.	Обсяг продажу у %	Група
Вироби з тварогу	439301,3	21,5	А
Йогурт	328965,2	16,1	
Молоко	277883,6	13,6	
Кефір	234975,1	11,5	

Продовження таблиці 3.1

Масло	153244,7	7,5	В
Сир	145071,6	7,1	
Сметана	112379,4	5,5	В
Ряжанка	104206,4	5,1	
Десерти	93990,05	4,6	С
Сир плавлений	81730,48	4,0	
Сир м'який	71514,17	3,5	
Всього	2043262	100	

Джерело: складено автором

Вироби з творогу, йогурт, молоко та кефір – це важливі товарні групи для підприємства: їх частка дорівнює 593776 тис. грн.

Підприємство нестиме великі втрати при різкому зниженні ефективності цієї групи товарів. Товари групи А повинні жорстко контролюватись, чітко прогнозуватися, часто моніторитися, бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати своїх сильних сторін.

На цю групу товарів мають бути виділені максимальні інвестиції, найкращі ресурси. Такі товарні групи як: масло, сир, сметана та ряжанка – товарні групи середньої важливості: на їх часту приходиться 238729 тис. грн.; товари гарно доповнюють асортимент підприємства, інвестиції необхідні лише для підтримки існуючого рівня.

Найменш важливими товарними групами є: десерти, сирки плавлені та м'які – вони мають незначні обсяги продажу – 113987 тис. грн.; продукція цих товарних груп мають виключатися з асортименту або замінюватися новинками. Діяльність підприємства здійснюється за рахунок активів, які розглянемо в табл.3.1.

Таблиця 3.2 – Аналіз динаміки обсягу активів ПАТ «Юрія» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Нематеріальні активи	120	82	82	-38	0
Незавершені капітальні інвестиції	7315	21180	35223	13865	14043

Продовження таблиці 3.2

Основні засоби	72431	114959	115769	42528	810
Довгострокова дебіторська заборгованість	413	99	0	-314	-99
Відстрочені податкові активи	2863	4188	3865	1325	-323
Усього необоротних активів	83142	140508	154939	57366	14431
Запаси	82794	83807	76794	1013	-7013
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	3270	1635	258	-1635	-1377
За виданими авансами	5128	2916	11947	-2212	9031
З бюджетом	81	81	0	0	-81
З нарахованих доходів	0	0	0	0	0
Із внутрішніх розрахунків	279295	239950	360316	-39345	120366
Інша поточна дебіторська заборгованість	292	193	110	-99	-83
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Грошові кошти	1334	1339	678	5	-661
Витрати майбутніх періодів			36	0	36
Інші оборотні активи	1445	173	352	-1272	179
Усього оборотні активи	373647	330269	450491	-43378	120222
Всього активів	456792	470780	605433	13988	134653

Джерело: складено автором за даними звітності

Дані табл.3.2 свідчать, що загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до зростання. Так, у 2021 році вона зросла на 13988 тис.грн., або на 3,06 %, а у 2022 році – ще на 134653 тис.грн. або на 28 %. Вартість оборотних активів у 2021 році зменшилась на 43378 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зросла на 120222 тис.грн. Незавершені капітальні інвестиції зросли у 2021 році на 13865 тис.грн., а у 2022 році – ще на 14043 тис.грн.

Основні засоби зросли на 42528 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році – ще на 810 тис.грн. Довгострокова дебіторська заборгованість зменшилась у 2020 році на 314 тис.грн., а у 2022 році на 99 тис.грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась у 2021 році на 1635 тис.грн., а у 2022 році – ще на 1377 тис.грн.

Дебіторська заборгованість за виданими авансами зменшились на 2212 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зросла 9031 тис.грн. Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків зменшилась на 39345 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зросли на 120366 тис.грн.

Підприємство за досліджуваний період мало «легку» структуру активів, так як переважають 81,8 % у 2020 році, у 2021 році – 70,15 %, у 2021 році – 74,41 %.

Фінансовий капітал. Представимо в табл. 3.2 структуру фінансових ресурсів ПАТ «Юрія» за 2020-2022 роки.

Таблиця 3.2 – Аналіз динаміки та складу джерел фінансування ПАТ «Юрія» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Зареєстрований капітал	69795	69795	69795	0	0
Додатковий капітал	1714	1714	1714	0	0
Резервний капітал	178389	202866	230238	24477	27372
Нерозподілений прибуток	24477	27372	96490	2895	69118
Усього власний капітал	274375	301747	398237	27372	96490
Кредиторська заборгованість за роботи, товари, послуги	154605	149228	170517	-5377	21289
З бюджетом	4326	703	9066	-3623	8363
Зі страхування	524	645	702	121	57
З оплати праці	2038	2653	0	615	-2653
Із внутрішніх розрахунків	8447	0	7067	-8447	7067
Поточне забезпечення	12145	15244	16422	3099	1178
Інші поточні зобов'язання	331	559	727	228	168
Усього поточні зобов'язання	182417	169033	207196	-13384	38163
Всього джерел фінансування	456792	470780	605433	13988	134653

Джерело: складено автором за даними звітності

Дані табл.3.2 свідчать, що загальна вартість джерел фінансування зросла на 13988 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році – ще на 134653 тис.грн., або на 26 %. Власний капітал мав тенденцію до збільшення. Його вартість зросла на 27372 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році – ще на 96490 тис.грн.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2021 році зменшилась на 5377 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, збільшилась на 21289 тис.грн. Поточне забезпечення збільшилось у 2021 році на 3099 тис.грн., а у 2022 році – ще на 1178 тис.грн.

Представимо в табл.3.3. динаміку та склад фінансових результатів підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 3.3 – Аналіз динаміки фінансових результатів ПАТ «Юрія» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	1184639	1279001	1383849	94362	104848
Собівартість реалізованої продукції	1128799	1220430	1219401	91631	-1029
Валовий прибуток	55840	58571	164448	2731	105877
Інші операційні доходи	19196	21331	14182	2135	-7149
Адміністративні витрати	27107	29332	31438	2225	2106
Витрати на збут	2600	3233	3754	633	521
Інші операційні витрати	25979	30300	41809	4321	11509
Фінансовий результат від операційної діяльності	19350	17047	101629	-2303	84582
Інші фінансові доходи	502	1357	905	855	-452
Інші доходи	5770	13001	4274	7231	-8727
Інші витрати	1076	5358	3465	4282	-1893
Фінансовий результат до оподаткування	24546	26047	103343	1501	77296
Чистий прибуток	24477	27372	96490	2895	69118

Джерело: складено автором за даними звітності

Дані табл.3.3 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію до збільшення. Так, у 2021 році він збільшився на 94362 тис.грн. або на 7,97 %, а у 2022 році 104848 тис.грн. або на 8 %. Собівартість у 2021 році зросла на 91631 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшилась на 1029 тис.грн. або 0,08 %. Валовий прибуток збільшився у 2021 році на 2731 тис.грн., а у 2022 році – ще на 105877 тис.грн. або на 180,77 %.

Адміністративні витрати зросли на 2225 тис.грн. у 2021 році та на 2106 тис.грн. у 2022 році. Витрати на збут зросли у 2021 році на 633 тис.грн., а у 2022 році – ще на 521 тис.грн. Інші операційні витрати зросли на 4321 тис.грн. у 2021 році та на 11509 тис.грн. у 2022 році.

Інші доходи у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли на 7231 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшились на 8727 тис.грн. Чистий прибуток у 2021

році збільшився на 2895 тис.грн., а у 2022 році – ще на 69118 тис.грн. Ми спостерігаємо зростання чистого прибутку в динаміці, що спричинене зростанням чистого доходу від реалізації.

Людський капітал. Аналіз структури персоналу компанії є важливим для визначення наявних проблем й оцінювання ефективності компенсаційної політики, системи оплати праці загалом та процесу проектування соціального пакета зокрема, так як різні за фахом, віком, статтю тощо співробітники можуть мати різні потреби та інтереси.

Динаміку чисельності персоналу ПРАТ «Юрія» протягом 2019-2022 рр. наведено на рис. 3.1.

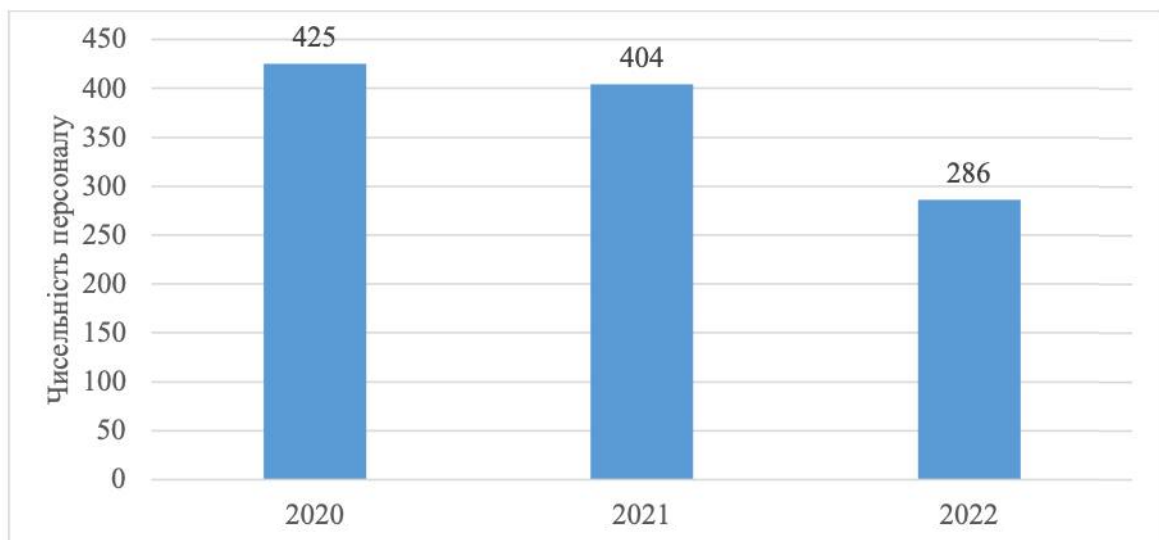


Рисунок 3.1 – Динаміка чисельності персоналу ПРАТ «Юрія» протягом 2020-2022 рр., осіб

Джерело: складено за даними ПРАТ «Юрія»

Як свідчать дані рис. 2.3, у 2022 році порівняно з 2020 чисельність персоналу скоротилася майже на 30%, у зв'язку зі зменшення кількості замовлень на продукцію Товариства.

Важливо також проаналізувати вікову структуру персоналу Товариства (рис. 3.2), так як кожна вікова група має власні потреби у різних соціальних виплатах і благах, що має бути обов'язково враховано під час проектування соціального розвитку.

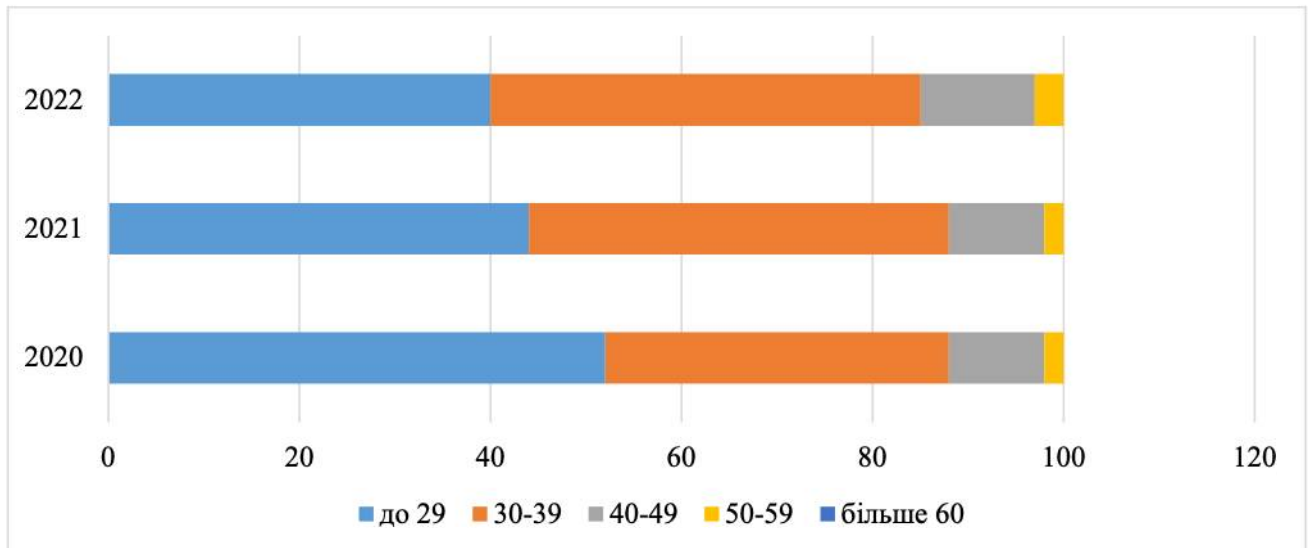


Рисунок 3.2 – Динаміка вікової структури персоналу ПРАТ «Юрія»
протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: складено за даними ПРАТ «Юрія»

Як свідчать дані рис. 3.2, серед співробітників Товариства найбільшу частку складають працівники віком до 39 років. Протягом 2020-2022 рр. ця тенденція зберігалася. При цьому зменшився відсоток працівників до 29 років і збільшився відсоток – від 30 до 39 років. Зазначене може вказувати на те, що, з одного боку, під час заповнення вакансій Товариство віддає перевагу більш досвідченим працівникам.

З іншого боку, це може вказувати на проблеми із залученням і утриманням молодих працівників внаслідок не достатньо ефективної кадрової політики, зокрема і мотиваційної політики.

Представимо в табл.2.6 показники плинності персоналу.

Таблиця 3.4 – Показники плинності персоналу ПРАТ «Юрія»
протягом 2020-2022 рр

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Оборот з прийому	0,2	0,3	0,2
Оборот за звільненням	0,2	0,2	0,6
Показник сталості персоналу, %	86,9	84,7	48,3
Плинність персоналу, %	14,0	14,4	20,6

Джерело: складено за даними ПРАТ «Юрія»

Аналіз даних табл. 3.4 засвідчив, що показник плинності за досліджуваний період збільшився на 47,1% й у 2022 році перевищив природній його рівень (7%) майже втричі. Зазначене негативно характеризує політику управління персоналом і вказує на незадоволеність персоналу певними аспектами роботи в Товаристві.

Природний капітал. Екологічна політика підприємства спрямована на впровадження «зеленої економіки» в діяльність підприємства.

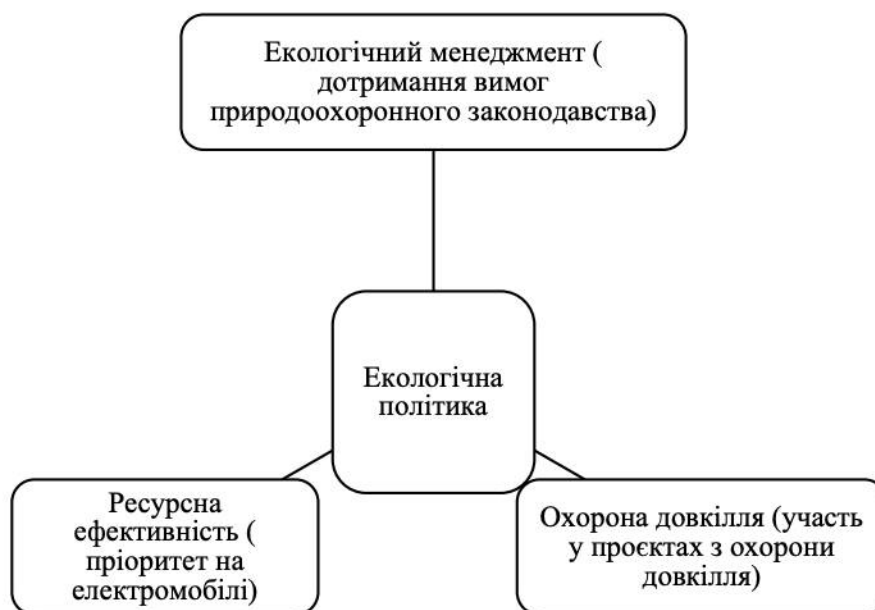


Рисунок 3.3 – Пріоритети екологічного розвитку підприємства

Джерело: складено за даними ПРАТ «Юрія»

Соціально-репутаційний капітал. Підприємство є соціально відповідальним. В колективі компанії працює більше 200 осіб, і ще залишається багато відкритих вакансій з інженерно-технічних та за робітничими професіями, такими як: пекарі, тістоміси, комірники, вантажники, водії, комірники, фасувальники продукції та інші.

Компанія гарантує офіційне працевлаштування згідно з чинного законодавства України, ринкову офіційну заробітну плату, зручний графік роботи, надання спецодягу для співробітників. Навчання, підвищення

кваліфікації, стажування проводиться за рахунок роботодавця. Іногороднім надається безкоштовне житло у гуртожитку. Доставка від гуртожитка на виробничий цех здійснюється за рахунок роботодавця. Крім того, на підприємстві діють різні соціальні програми.

Підприємство має позитивний імідж підприємства за рахунок якості продукції. Якість продукції підтверджується неодноразовим отриманням нагород.

На основі вищезазначеного визначимо головну бізнес проблему підприємства, вирішення якої дозволить вийти підприємству на новий рівень розвитку, розширити ринки збуту та збільшити частку ринку.

Таблиця 3.5 – Оцінка існуючого комплексу маркетингу відносно місії та ключових компетенцій підприємства

Інструменти	Оцінка впливу на виконання місії (0 ÷ 1)	Оцінка повноти використання ключових компетенцій (0 ÷ +1)		
		Унікальний постачальник	Пряма оптова поставка	Загальна оцінка
Товарна політика	0,5	0,4	0,7	0,55
Цінова політика	0,7	1	1	1,4
Політика просування	0,7	0,3	0,3	0,42
Кадрова політика	0,5	0,5	0,5	0,5
Процес продажів	0,4	0,5	0,3	0,32

Джерело: складено автором

Можна бачити, що не усі складові комплексу маркетингу попали в мають високе значення і є великий потенціал для поліпшення маркетингової політики. За допомогою GAP-аналізу з'ясуємо розриви між поточними показниками і тими, які є стратегічними цілями (див. табл.3.6.).

Таблиця 3.6 – Показники GAP-аналізу показників ТМ «Вершкове поле»

Показник розриву	Існуючий стан	Оцінка	Бажаний стан	Оцінка
Частка ринку, %	2	3	5	5
Обсяг продажу	1622725	5	1866134	6
Збалансованість асортименту, %	2,1	2	4,0	5

Джерело: складено автором

Таким чином, бізнес стратегія повинна фокусуватися на трьох основних напрямках: (1) розширення асортименту; (2) просування; (3) технології продажу.

3.2 Удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Юрія» в умовах цифрової економіки

Вироблення напрямів удосконалення бізнес-моделей промислових підприємств в Україні в умовах цифровізації і надалі практичних рекомендацій щодо їх реалізації передбачає також визначення того, яким чином можуть бути знижені ризики та трансакційні витрати, що неминуче виникають у процесі незворотних якісних змін механізму відтворення споживчої вартості господарської системи, обумовлених впровадженням цифрових технологій та інструментів у виробничі та бізнес-процеси, у системи взаємодії з іншими учасниками ланцюжків створення вартості та споживачами, а також у самі товари або послуги.

Напрямом удосконалення бізнес-моделей промислових підприємств в Україні в умовах цифровізації є цифрова трансформація системоутворюючих підсистем та процесів підприємства, що не відповідають безпосередньо за економічну ефективність та капіталізацію, та їх адаптація до нових ризиків, що виникають внаслідок цифровізації бізнес-моделей. Нові тенденції у сфері промислового виробництва зумовлюють необхідність трансформації бізнес-моделей, спрямованої на зростання швидкості прийняття та реалізації управлінських рішень.

Як напрямок удосконалення бізнес-моделей промислових підприємств в Україні в умовах цифровізації виступають перехід до прискореного нагромадження інформаційно-цифрового капіталу та розробка механізмів його подальшої капіталізації.

Використання цифрових технологій дозволяє підприємству акумулювати великий обсяг даних щодо запасів матеріалів та готової продукції, обсягів, динаміки та інтенсивності продажів, технічного стану обладнання, роботи персоналу та інше.

В умовах, коли ринок пропонує безліч цифрових рішень для оптимізації виробничих та бізнес-процесів, потрібно створення механізму, що дозволяє на підставі певних принципів, критеріїв та обмежень знижувати витрати вибору конкретних технологій цифровізації та приймати рішення щодо того, на яких етапах відтворювального циклу підприємства дані технології будуть впроваджені, який ефект буде отримано в результаті їх впровадження та експлуатації, які нові ризики виникнуть у зв'язку з цим і подальшої цифровізації яких підсистем підприємства це вимагатиме.

Напрямом удосконалення бізнес-моделей промислових підприємств в Україні умовах цифровізації є впровадження нових джерел створення цінності споживача, заснованих на застосуванні цифрових технологій.

Даний напрямок передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних аспектів: по-перше, трансформацію самого товару в результаті використання цифрових можливостей, і по-друге, поява принципово нових для промислового підприємства джерел створення цінності – надання цифрових послуг. Виробництво нових типів товарів внаслідок використання цифрових можливостей передбачає трансформацію моделі доходу підприємства за рахунок надання додаткових послуг (головним чином, цифрові).

Крім комерціалізації нових видів послуг, перехід до бізнес-моделі, заснованої на використанні нових джерел створення цінності для клієнта – цифрових послуг, сприятиме вирішенню проблеми зниження лояльності та прихильності до брендів, що характерно для сучасної економіки.

При цьому відбуваються зміни ланцюжка створення вартості в частині появи одних та витіснення інших постачальників товарів та послуг, змінюється розподіл влади та точок капіталізації протягом усього ланцюжка

В даний час при побудові бізнес-моделі системи важливо враховувати фактори зовнішнього середовища, це в загальному випадку забезпечує економічний розвиток комерційних організацій у сучасному світі, дозволяє їм економити ресурси та скорочувати витрати. Представимо в табл.3.4 аналіз зовнішнього середовища ПРАТ «Юрія».

Таблиця 3.4 – Результати STELV-аналізу зовнішнього середовища ПРАТ «Юрія»

Фактори	Експерти	Можливість (+) чи загроза (-)	Сила впливу (0 ÷ 1)	Ймовірність (0 ÷ 1)	Важливість (0 ÷ 1)	Сукупний вплив (0 ÷ 1)
<i>Соціально-демографічні фактори</i>						
Розширення форм спільного проживання людей	1, 3	+1	0,2	0,6	0,6	+0,15
Зменшення населення	1,2,3	-1	0,7	0,5	0,7	-0,09
Зменшення міграції	1,2	+1	0,3	0,5	0,5	+0,08
Зниження життєвого рівня населення	1,3	-1	0,5	0,5	0,6	-0,14
Разом сукупний вплив:						-0,02
<i>Технологічні фактори</i>						
Розвиток нових технологій виробництва	1,2,3	-1	0,5	0,4	0,7	-0,15
Розвиток технологій товарів-замінників	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,10
Разом сукупний вплив:						-0,05
<i>Економічні фактори</i>						
Нестабільність валюти	1,3	-1	0,3	0,4	0,7	-0,09
Збільшення цін на доставку	1,2,3	-1	0,5	0,5	0,6	-0,14
Розширення імпорту з Польщі	1,3	-1	0,3	0,4	0,3	-,04
Порушення умов контрактів з експорту	1,2,3	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Падіння бізнесу через пандемію	1,3	-1	0,3	0,4	0,3	-0,04
Разом сукупний вплив:						-0,4
<i>Правові фактори</i>						
Недостатність правових гарантій для експортерів	2,3	-1	0,4	0,6	0,7	-0,12
Недостатність митної підтримки	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Законодавче регулювання ринку молочної продукції	1,3	-1	0,5	0,4	0,7	-0,11
Недосконалість податкового законодавства у торгівлі	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Разом сукупний вплив:						-0,41
<i>Індивідуальні цінності</i>						

Продовження таблиці 3.4

Фактори	Експерти	Можливість (+) чи загроза (-)	Сила впливу (0 ÷ 1)	Ймовірність (0 ÷ 1)	Важливість (0 ÷ 1)	Сукупний вплив (0 ÷ 1)
Схиленість українців до споживання молочної продукції	2,3	+1	0,6	0,4	0,6	+0,16
Недовіра до українських товарів	1,2,3	-1	0,5	0,4	0,7	-0,17
Прихильність до здорового способу життя	1,3	+1	0,4	0,4	0,5	+0,16
Разом сукупний вплив:						-0,71
У цілому:						-0,03

Джерело: складено автором

За результатами аналізу, представленими у таблиці, можна зробити висновок, що наразі більше факторів, що негативно впливають на підприємство. Економічні фактори чинять дестабілізуючий вплив на функціонування підприємств молочної продукції. Події 2022 року (коливання курсу валют, ріст цін на сировину та енергоносії, зниження купівельної спроможності громадян України) перешкоджають ефективній діяльності учасників галузі. Несприятлива демографічна ситуація, відтік кадрів за кордон та низька кваліфікація є однією з суттєвих проблем галузі. З іншого боку, наразі для підприємств є можливість найняти гарні кадри з інших областей країни, які вимушено змінили місце проживання. Технологічні фактори зараз залишаються найсприятливішими факторами для діяльності заводу, хоч й потребують значних витрат. Як бачимо, сукупний негативний вплив переважає позитивний.

Основними загрозами зовнішнього середовища функціонування підприємства є наступні: вплив конкурентів, вплив постачальників, інфляція, зміни технологій виробництва.

Підприємство має більше сильних сторін для просування власної торгової марки ніж слабких сторін.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства показав, що чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, також за досліджуваний період збільшувався чистий прибуток, що свідчить про ефективну діяльність підприємства. В своїй діяльності підприємство використовує переважно традиційні маркетингові заходи: реклама, виставки, спонсорство.

Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів середовища проведемо EFAS – аналіз (таб.3.5).

Дана форма є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства.

Таблиця 3.5 – EFAS – аналіз

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
1 Поява нових постачальників з органічними товарами	0,3	4	1,2
2 Тенденції на купівлю органічної продукції	0,3	5	1,5
3 Перехід в онлайн торгівлю	0,2	3	0,6
4 Зміни інтересів населення	0,2	4	0,8
Всього:			4,1
<i>Загрози</i>			
5 Закриття офлайн торгівлі через війну	0,3	-5	-1,5
6 Схильність споживачів переключатися до конкурентів	0,4	-5	-2
7 Підвищення цін постачальників	0,2	-3	-0,6
8 Поява нових конкурентів на ринку	0,1	-2	-0,2
Всього:	1		-4,3

Джерело: складено автором

За результатами аналізу можна визначити, що компанія готова до умов зовнішнього середовища та достатньої стабільності самого середовища. Про це свідчить підсумкова оцінка – 3,1 бали (з 5). Компанія сильно залежить від ситуації з воєнним конфліктом та зниженням купівельної спроможності. Для того, щоб чітко оцінювати свої конкурентні позиції та напрямки розвитку, підприємству треба чітко розуміти свою місію. За результатом аналізу місія-

призначення визначена так: «Ми працюємо, для того щоб Ви могли радувати себе і своїх близьких смачною і якісною продукцією з натурального молока».

Таблиця 3.8 – Уточнення місії ПАТ «Юрія» (ТМ «Волошкове поле»)

Питання	Відповідь	Головне для місії
Що ми продаємо?	Різні види молочної продукції	Сировина для виробництва має бути якісною
Для кого існує наше підприємство?	Для всіх категорій громадян, сімей.	Кінцеві споживачі с середнім та низьким рівнем доходів
Ключові потреби споживача, які ми вирішуємо?	Асортимент товарів, що налаштований на різні смаки	Натуральні продукти для всіх категорій
Яким чином ми досягаємо наших цілей?	Асортимент складають матеріали тільки з відомих постачальників, перевірених часом	Натуральність продуктів
Що може сприяти нашому успіху у майбутньому?	Зацікавленість споживачів та їх готовність заплатити за натуральний асортимент, який може сприяти поліпшенню якості життя	Розширення асортименту за рахунок товарів, які мають успіх у галузі

Джерело: складено автором

Стратегічне бачення – це управлінська конструкція, що відображає уявлення існуючої управлінської ситуації та свого бажаного положення на певному ринку, шляхів переходу від поточного стану до бажаного. Стратегічне бачення діяльності ПАТ «Юрія» визначається так: нарощувати ринковий потенціал підприємства, спираючись на постійний розвиток знань про потреби споживачів та нові методи задоволення їх найкращим чином з максимальною вигодою для підприємства.

Стратегічна ціль діяльності ПАТ «Юрія» визначається так: підняти обсяг продажів на ринку молочної продукції не менш ніж на 15 % за рік та збільшити частку ринку. Результати дослідження представлені матрицею Хассі на рисунку 3.4.

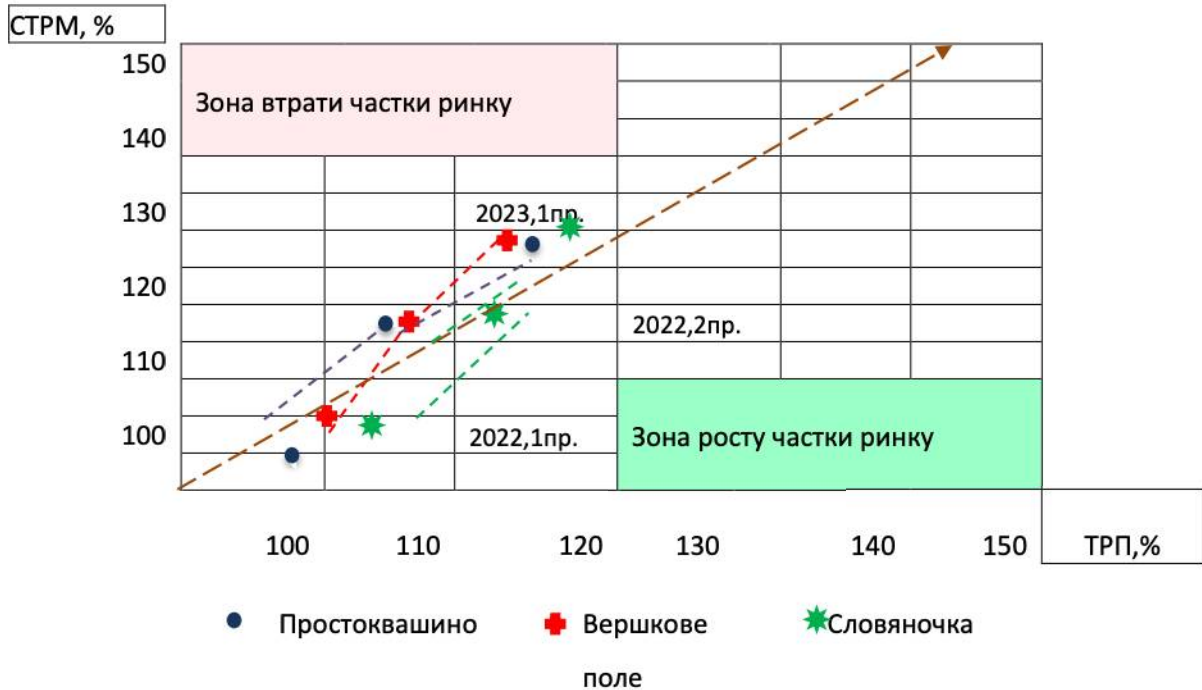


Рисунок 3.4 – Аналіз достатності темпів розвитку ТМ «Вершкове поле» (за матрицею Хассі)

Джерело: складено автором

За результатами аналізу управлінською проблемою є значне коливання продажів та недостатня економічна активність підприємства відносно його високої економічної стійкості, що може бути обумовлено війною в країні.

Важливе місце в побудові бізнес моделі є реагування на зміну факторів та потреби споживачів. Таким чином, бізнес-модель ПРАТ «Юрія» необхідно адаптувати під зміни зовнішнього середовища.

При визначенні специфіки інтелект-карти відзначено, що сучасні технології та віртуальна середовище трансформують торгову бізнес-модель у всіх її компонентах: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємини з клієнтами, потоки надходження доходу, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Дана характеристика цим компонентам у віртуальних спільнотах: клієнтами є користувачі соціальної мережі, якої їм пропонують майданчики для комунікації, товари та послуги, валюту спільноти з банківськими гарантіями, віртуальні зустрічі в мережі, дохід може забезпечуватися власною рекламною платформою,

підписною моделлю, взаємовідносинами з покупцями за умов застосування Інтернет-технологій. Відзначено збільшення ролі SMM (social media marketing) – інструментів з метою залучення уваги до бренду чи товару, з персоналізацією окремих учасників, залучених до мережових віртуальні спільноти.

Ключовими ресурсами когнітивно-інформаційних технологій, реалізованих у віртуальних спільнотах, є аватар (публічна графічна вистава користувача) та колективна компетенція (здатність групи працювати разом у напрямку загальної глобальної мети та призводити до створення колективного результату). Основна помилка, яку здійснює компанія ПРАТ «Юрія» – це ізольоване опрацювання та управління кожним елементом. Саме це веде за собою численні втрати.

Важливо розуміти і завжди враховувати, що будь-яка зміна в одному з елементів неминуче відразу ж або в відкладеному періоді спричинить за собою зміни в інших.

ОСНОВНІ ПАРТНЕРИ	ВИД ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВЗАЄМИНИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ	ЦІЛЬОВІ СЕГМЕНТИ СПОЖИВАЧІВ
	Роздрібна торгівля подарунковою продукцією		Реклама Групи в соцмережах	Підлітки та молодь Чоловіки та жінки середнього віку та середнього достатку
	ОСНОВНІ РЕСУРСИ	Органічна та якісна продукція, безпечна для споживачів	КАНАЛИ ЗБУТУ	
Оптовики Магазини роздрібної торгівлі Інші суб'єкти підприємництва	Власне приміщення Завод Співробітники		Магазини, оптові покупці Групи Viber, Telegram, Instagram	
СТРУКТУРА ВИТРАТ КОМПАНІЇ		ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ		
Закупівля сировини та матеріалів Оплата праці Оплата комунальних послуг		Дохід від продажів через дистриб'юторів Дохід від продажу через інтернет технології		
РИЗИКИ СЕРЕДОВИЩА: війна, глобальні пандемії, втрата лояльності споживачів				
БЕНЧМАРКІНГ				
ЗМІНА СКЛАДОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ БЕНЧМАРКІНГУ				

Рисунок 3.5 – Удосконалена бізнес-модель ПРАТ «Юрія»

Джерело: розроблено автором

На практиці бенчмаркінг використовується як своєрідний важіль, що спроможний зламати неефективну структуру підприємства, спосіб здійснення виробничої діяльності, орієнтуючись на кращі результати та досвід інших підприємств. Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших

компаній, порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній та впровадження необхідних змін для скорочення розриву.

Таким чином, в запропонованій бізнес моделі додано обов'язковий елемент – бенчмаркінг. Можливими напрямками його застосування на початковому етапі є:

- удосконалення інформаційного забезпечення для впровадження бенчмаркінгу: збір, обробка, аналіз та подання відомостей на основі наявних комп'ютерних мереж та технологій (термінали збору даних, спеціалізоване програмне забезпечення та ін.);

- виділення у штаті відділу маркетингу фахівця з бенчмаркінгу, що аналізує найсильніших конкурентів та розробляє пропозиції щодо впровадження їхнього найкращого досвіду;

- удосконалення рекламної діяльності на основі інноваційних інструментів комунікаційної політики та використання досвіду світових лідерів, застосування креативних підходів.

Для інноваційного середовища бенчмаркінг особливо важливий, оскільки на даний час у рамках процесу бенчмаркінгу можна проводити порівняння діяльності підприємств як однієї галузі, так і різних галузей. Такий підхід особливо важливий у межах інноваційного середовища в умовах взаємодії учасників з різних галузей, при якому кожен з них може мати доступ до найкращим практикам діяльності партнерів.

Методи та концепції, що використовуються в процесі бенчмаркінгу, дозволяють оптимізувати діяльність підприємства - учасника, підвищувати прибуток та скорочувати витрати, покращуючи тим самим показники інноваційного потенціалу.

Застосувавши дану модель можна визначити, що ПРАТ «Юрія» необхідно удосконалити бізнес-процес «Взаємини із споживачами» та «Канали збуту», а саме додати до бізнес-процесів «Лендінг, платна реклама, SEO, соціальна мережа та відео ролики на You Tube, цифровий маркетинг».

Такий класичний інструмент маркетингових комунікацій, як реклама, залишається одним з найбільш часто використовуються в просуванні продуктів харчування, зокрема молочної продукції. Як було зазначено в попередньому розділі, під рекламою розуміється платна форма поширення інформації про товари та послуги з метою впливу на аудиторію.

Рекламна експансія призвела до того, що реклама сприймається нав'язливою, викликає роздратування недовіру з боку потенційних споживачів. Інформаційне навантаження аудиторії викликає звикання до реклами, вона перестає надавати необхідний вплив. Сьогодні виробникам потрібно приділяти все більше часу створенню таких рекламних оголошень, які можуть бути дійсно ефективними.

На сьогоднішній день йде скорочення кількості ТВ-реклами, найбільш витратного інструменту, зовнішньої реклами, менший пріоритет приділяється зовнішньої реклами, рекламі в друкованих виданнях необхідну аудиторію з відносно низькими витратами.

Інтернет-реклама (медійна, контекстна, таргетована) дозволяє задати конкретні соціально-демографічні та поведінкові характеристики цільової аудиторії, бюджет, відстежувати показники ефективності. В даний час важко уявити людину, яка б не користувався комп'ютером та мережею Інтернет. У переважній своїй більшості жителі нашої країни зареєстровані та активно користуються різноманітними соціальними мережами. І просування у соціальних мережах своїх товарів та послуг має стати для людей бізнесу одним із основних напрямків. Подібні дії в галузі продажу прийнято називати SMM (Social Media Marketing) маркетинг. Йдеться про те, що за допомогою певних технологій, як технічного плану, так і психологічного, людям нав'язується певний товар чи послуга.

Для реалізації цього заходу необхідно звернутися до SMM агенції. У послугу входять такі критерії, як: просування офіційної групи підприємства, таргетована реклама, SEO-просування (пошукове просування сайту), публікації у лідерів думок, пости у групах.

Створення та ведення груп у соціальних мережах набуває все більшого розвитку. багато підприємства та компанії вже оцінили переваги просування при допомоги соціальних мереж. Інтернет-реклама - це інструмент, використання якого необхідний для ефективності створення і підтримки іміджу компанії або заходи, для просування торгової марки на ринку.

Необхідно активно використовувати дірект-маркетинг та вірусний маркетинг. Не можна упустити той факт, що «молочники» сьогодні почали використовувати Інтернет як плацдарм для просування своїх брендів. Вдало вибравши цільову аудиторію в мережі, можна домогтися поставлених цілей. Інтернет використовують і конкуренти. Можна використовувати популярні на сьогоднішній день соціальні мережі Instagram, YouTube, Facebook, Twitter: Вести в них свій власний паблік або канал, налаштовувати спеціальну рекламу. Також є можливість проводити рекламні кампанії в Інтернеті за допомогою платформи «Google».

Запропонована бізнес-модель дасть змогу вчасно реагувати на зміну зовнішнього середовища та проблеми бізнес-процесів та швидко реагувати на необхідні зміни.

ПРАТ «Юрія» працює в сфері виробництва молочної продукції. Сильні сторони компанії: гарний об'єм продажів, систему маркетингу, фінансову стійкість та кваліфікацію персоналу. Нейтральну позицію займають фактори роботи з персоналом. Основними конкурентними перевагами ТМ «Волошкове поле» є: доступні ціни – собівартість продукції не висока, підприємство робить невисоку націнку, тому продукція доступна для кожного споживача з різними доходами; технологія виробництва – продукція ТМ «Волошкове поле» виробляється на сучасному обладнанні з використанням новітніх технологій; стандарти виробництва – продукція відповідає всім вітчизняним та європейським стандартам щодо якості молочної продукції

У порівнянні з основними конкурентам можна виділити наступні переваги ТМ «Волошкове поле»:

- низька ціна у поєднанні з високою якістю продукції;

- гнучкість цін;
- найрізноманітніші упаковки: кожний продукт упаковується в декілька видів упаковок (наприклад, молоко – плівка, риге-раск, пет-пляшка, скло), що дає можливість догодити кожному споживачеві: обрати скло з великим терміном придатності або плівку, що буде дешевшою.
- серед недоліків – недостатнє фінансування маркетингових активностей та недостатня обізнаність ТМ серед споживачів та недостатній асортимент.

Маркетинговий відділ підприємства активно веде сторінки в Facebook, Instagram. Всі події, реклама публікується на сторінках в соціальних мережах. Проте, крім дописів з новинами підприємство не публікує як його конкурент «Яготинське» рецепти, опис сезонних продуктів тощо.

Підприємство здійснює SMM але не досить активно. Пости публікуються не часто. Таким чином, підприємство здійснює просування в соціальних мережах, проте не досить активно.

Маркетинг в соціальних мережах здійснюється не системно, основну увагу приділяють лише рекламному ролику, відсутні звіти про благодійну діяльність тощо. Саме тому підприємству необхідно удосконалити політику просування, розвиваючи заходи в соціальних мережах.

Провівши аналіз існуючих бізнес-моделей, а також розглянувши запропоновані концепції, пропонується використовувати для кращого розвитку виробничого підприємства каркас бізнес-моделі Canvas, який дозволить ефективно покращувати продукти, що створюються, і забезпечити конкурентні переваги. До моделі додати бенчмаркінг, який допоможе визначити основні бізнес-процеси, які потребують удосконалення.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження були вивчені основні визначення поняття «бізнес-модель». Зроблено висновок, що більшість авторів розглядають процес моделювання з погляду створення цінності споживача. Різноманітність підходів до створення бізнес-моделі не дає можливість орієнтуватися лише на один метод.

Бізнес-моделі притаманна певна організаційна структура, що інституціоналізує взаємодії всередині підприємства. Бізнес-модель визначає форми організації економічних відносин з іншими суб'єктами – споживачами, бізнес-партнерами, постачальниками, державою, включаючи розподіл між ними економічних та соціальних вигід.

Передумовами трансформації бізнес-моделей промислових підприємств в Україні в умовах цифровізації є: збільшення доступу промислових підприємств до обчислювальних потужностей, швидкісної передачі даних, хмарним технологіям через розвиток техніки та технологій та зниження їх вартості, цифровізація суспільства, цифровізація у сфері державного управління.

ПрАТ «Юрія» є лідером з виробництва та продажу молочної продукції під торговою маркою «Волошкове поле». Підприємство є прибутковим, нарощує обсяги реалізації продукції, навіть в умовах війни, проте поступається за часткою ринку іншим підприємствам галузі. Слабкі сторони компанії можна нівелювати за рахунок можливостей, за допомогою яких можна збільшити кількість клієнтів і принести додатковий прибуток, і як наслідок звільнити додаткові кошти для усунення слабких сторін.

Запропоновано напрями вдосконалення бізнес-моделей промислових підприємств в Україні в умовах цифровізації:

- розробка механізмів вибору та адаптації конкретних технологій, найбільш прийнятних виходячи зі специфіки бізнес-моделі підприємства,

завдань його цифрової трансформації та зміни точок капіталізації у відтворювальному циклі підприємства;

- цифрова трансформація системоутворюючих підсистем та процесів підприємства, які забезпечують безпосереднє зростання його економічної ефективності та капіталізації, а відповідальних за функціонування та стійкість системи в цілому, та їх адаптацію до нових ризиків, що виникають унаслідок цифровізації бізнес-моделей;

- перехід до прискореного накопичення інформаційно-цифрового капіталу та розробка механізмів його подальшої капіталізації;

- впровадження нових джерел створення цінності для споживача, заснованих на застосуванні цифрових технологій, що передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних аспектів – трансформацію самого товару внаслідок використання цифрових технологій та поява принципово нових для промислового підприємства джерел створення цінності – надання цифрових послуг.

Крім того, запропоновано доповнити бізнес-модель ПРАТ «Юрія» бенчмаркінгом, який допоможе підприємству вчасно визначати проблемні процеси, які необхідно переглянути.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Т. 47. С. 16-31.
2. Величко К., Цибульська, Е. (2023). Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*, №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> (дата звернення: 16.10.2023).
3. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf. (дата звернення: 16.10.2023).
4. Галатов Б. М. Формування бізнес-моделі підприємства на основі концепції створення спільної цінності. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і студентів (28-29 квітня 2022 р. м. Дніпро)*. Дніпро, 2022.–123 с. У збірнику представлені матеріали доповідей учасників Всеукраїнської: №72. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6460/1/22_% (дата звернення: 18.10.2023).
5. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ 2020*. Вип. 3. С. 53–58.
6. Дубель М. В. Особливості бізнес-моделей міжнародних компаній сфери цифрової дистрибуції." *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка* №15 (2023): С.26-35. <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/319> (дата звернення: 18.10.2023).

7. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380 (дата звернення: 18.10.2023).
8. Касич А.О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
9. Колешня , Я. (2022). Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*, (24), 87-91. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14> (дата звернення: 23.10.2023).
10. Куцик, В. І. Формування варіантів бізнес-моделей розвитку підприємства: теоретичний аспект." *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення 2021*: №26. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Kommerciynoi_Diyalnosti/Nauka/2021_7_Suchasni_naprijami_rozvitku_ekonomiki_2021.pdf#page=27 (дата звернення: 23.10.2023).
11. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір* 2020. No 159. . URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-17> (дата звернення: 23.10.2023).
12. Магомедова А.. Ключові тенденції розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній." *Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics* (2022): URL: <https://www.proquest.com/openview/8e992c1566f28d734a26339> (дата звернення: 23.10.2023).
13. Маслак, Ольга Іванівна, et al. "Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки." (2022). <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/2bca11ca-94d1-49ab-a715-fbe18150d089>. (дата звернення: 23.10.2023).
14. Миценко, І. М., and І. В. Хаджинов. «Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній.» *Економіка і організація управління* 2022: 25-38.

<https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/12133> (дата звернення: 23.10.2023).

15. Нагара, М. Б. (2022). Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, №106, 19-25. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3> (дата звернення: 06.11.2023).

16. Офіційний сайт ТМ «Волошкове поле». URL: <https://voloshkovepole.com.ua/> (дата звернення: 06.11.2023).

17. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 274–280. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2020&abstract=2020_2_0_274_280 (дата звернення: 06.11.2023).

18. Розман Л., and Н. Ільченко. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства." *Редакційна колегія* (2022): С. 151. <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2022/mnpk/zbirni> (дата звернення: 06.11.2023).

19. Сагайдак М. Механізм формування ефективної бізнес-моделі інноваційної підприємницької структури. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/25356/1/S_10.pdf (дата звернення: 06.11.2023).

20. Свірідено В. *Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій* / Valeriia Sviridenko, Volodymyr Gryshko // Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2022. – Т. №3(86). – С. 40-45. – doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.№3\(86\).2645](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.№3(86).2645). (дата звернення: 07.11.2023).

21. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки*. 2019. № 4 (137). С. 39–50.

22. *Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки*. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 2. – С. 11-16. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60897> (дата звернення: 07.11.2023).

23. Chan Kim W., Renee A. Mauborgne. Blue Ocean Strategy. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2012. 305 p.

24. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. Journal of Business Research 2019. № 58. P. 726–735.

25. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems 2016. № 16. P. 1–25.

26. Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovations and growth», Harvard Business Review, Jan/Feb, 2011. Vol. 89, Issue ½, P. 62–77.

27. Rasmussen K., Foss N. Business Model Innovation in the Pharmaceutical Industry. In: Business Model Innovation: The Organizational Dimension. Oxford University Press, 2015, pp. 241–269.

28. Riccaboni M., Rossi A., Schiavo S. Global Networks of Trade and Bits. Journal of Economic Interaction and Coordination, 2013, no. 8(1), pp. 33–56.

29. Timmers P. Business models for electronic markets. In: Electronic Markets 1998. Vol. 2. P. 5–15.

30. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 2010, no. 43(2), pp. 172–194.

ДОДАТКИ

Таблиця А1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 016.00	663.00
первісна вартість	1001	2 446.00	2 495.00
накопичена амортизація	1002	1 430.00	1 832.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	495.00	5 291.00
Основні засоби	1010	70 341.00	83 349.00
первісна вартість	1011	259 098.00	296 542.00
знос	1012	188 757.00	213 193.00
Усього за розділом I	1095	71 852.00	89 303.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	168 865.00	163 145.00
Виробничі запаси	1101	39 764.00	50 508.00
Незавершене виробництво	1102	1 010.00	620.00
Готова продукція	1103	22 447.00	37 718.00
Товари	1104	105 644.00	74 299.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	689 512.00	828 378.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	86 595.00	99 460.00
з бюджетом	1135	1 175.00	1 085.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	520.00	520.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118 113.00	116 375.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 394.00	176 696.00
Готівка	1166	12.00	49.00
Рахунки в банках	1167	7 382.00	176 647.00
Витрати майбутніх періодів	1170	16.00	9.00
Інші оборотні активи	1190	71 108.00	66 843.00
Усього за розділом II	1195	1 142 778.00	1 451 991.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	1 214 630.00	1 541 294.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453.00	453.00
Додатковий капітал	1410	41 535.00	41 535.00
Резервний капітал	1415	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-340 041.00	-254 700.00
Усього за розділом I	1495	-297 941.00	-212 600.00
Довгострокові кредити банків	1510	53 000.00	53 000.00
Усього за розділом II	1595	53 000.00	53 000.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	122 850.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 018 078.00	1 171 173.00
розрахунками з бюджетом	1620	714.00	601.00
розрахунками зі страхування	1625	538.00	347.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 258.00	3 202.00
за одержаними авансами	1635	291 189.00	316 948.00
Поточні забезпечення	1660	21.00	152.00
Інші поточні зобов'язання	1690	145 773.00	85 621.00
Усього за розділом III	1695	1 459 571.00	1 700 894.00
Баланс	1900	1 214 630.00	1 541 294.00

Таблиця А2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 622 725.00	1 688 301.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 332 078.00	1 650 193.00
Валовий: прибуток	2090	290 647.00	38 108.00
Інші операційні доходи	2120	113 986.00	38 504.00
Адміністративні витрати	2130	21 738.00	15 452.00
Витрати на збут	2150	276 772.00	188 420.00
Інші операційні витрати	2180	11 953.00	25 634.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	94 170.00	
збиток	2195	152 894.00	
Фінансові витрати	2250	8 689.00	7 717.00
Інші витрати	2270	140.00	206.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	85 341.00	
збиток	2295	160 817.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	85 341.00	
збиток	2355	160 817.00	

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	818 964.00	802 169.00
Витрати на оплату праці	2505	71 469.00	66 987.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 880.00	13 762.00
Амортизація	2515	24 435.00	19 566.00
Інші операційні витрати	2520	294 627.00	214 458.00
Разом	2550	1 224 375.00	1 116 942.00

