

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему: «ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕЖ-21  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Бізнес - менеджмент»

Ілля БЛАЖКО

Керівник наукової роботи:  
доктор економічних наук, професор  
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,  
доцент, проректор з науково-  
дослідної роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«12» грудня 2023 року

*З А В Д А Н Н Я*

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**БЛАЖКА Іллі Михайловича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Трансформація бізнес-моделі промислового підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3020

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити розкрити природу, сутність, характерні особливості економіки спільного споживання (ЕСС);

- уточнити поняття ЕСС та виявити характер її впливу на бізнес-моделі окремих підприємств;

- виявити умови впровадження бізнес-моделі спільного споживання активів підприємствами;

- оцінити можливість вирішення проблеми недовикористаних активів за допомогою інноваційної B2B цифрової платформи.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: розглянути сутність та основні бізнес-моделі економіки спільного споживання, визначити вплив цифрових платформ економіки спільного споживання на бізнес-моделі підприємств, проаналізувати особливості розробки та впровадження бізнес-моделі спільного використання активів підприємств.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: провести аналіз фінансового стану та результатів діяльності КАМ та виявити основні тенденції розвитку світового ринку В2В та відповідність їм діяльності КАМ
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: розглянути сучасні підходи до формування організаційного механізму спільного використання активів на основі В2В платформи та розробити рекомендації щодо впровадження системи КРІ в управління КАМ
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2023 р.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

( підпис )

Ілля БЛАЖКО

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

( підпис )

Ірина ТЕРНОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....	8
1.1. Сутність та основні бізнес-моделі економіки спільного споживання.....	8
1.2. Вплив цифрових платформ ЕСС на бізнес-моделі підприємств.....	16
1.3. Особливості розробки та впровадження бізнес-моделі спільного використання активів підприємств.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ КАМ.....	34
2.1. КАМ – одна з найбільших та найефективніших цифрових платформ України.....	34
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності КАМ.....	44
2.3. Аналіз основних тенденцій розвитку світового ринку В2В та відповідність їм діяльності КАМ.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В2В ПЛАТФОРМИ ЧЕРЕЗ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ .....	64
3.1. Формування організаційного механізму спільного використання активів на основі В2В платформи.....	64
3.2. Рекомендації щодо впровадження системи КРІ в управління КАМ.....	69
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Розвиток цифрових технологій позначився на трансформації бізнес-моделей промислових підприємств та підприємств, що надають послуги, зокрема їхніх моделей управління активами. Проблема «недовикористаних» активів є однією з найбільш актуальних для промисловості і в умовах цифрової трансформації інтерес до неї зріс. Цю проблему посилює превалюючий імпорт високотехнологічного обладнання, глобалізація, діяльність міжнародних організацій та трансконтинентальних корпорацій, постіндустріальний характер економіки розвинених країн. Також цей аспект буде актуальним в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Застосування бізнес-моделі спільного використання активів може зробити свій значний внесок у вирішення проблеми недовикористаних потужностей. Економіка спільного споживання (ЕСС), більше пов'язана з тенденціями розвитку B2C-сегменту на своєму етапі зародження, в даний час актуалізується у B2B-сегменті. В загальній кількості існуючих великих цифрових платформ частка B2B цифрових платформ ЕСС становить близько 10%, а їхня сумарна капіталізація знаходиться на рівні 720 млрд. дол. США. Ключовою характеристикою B2B-сегменту ЕСС насамперед є спільне використання активів підприємствами з метою досягнення позитивних ефектів. Використання ресурсів стає більш циклічним, знижуються викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу, що сприяє стійкому розвитку та формуванню циркулярної економіки.

Бізнес-модель спільного використання активів може стати відповіддю на ключові виклики цифрової трансформації для вітчизняної економіки. ЕСС у B2B-сегменті має високий потенціал для управління недовикористаними активами вітчизняних підприємств, а також іноземних, що будуть залучатися для відновлення нашої економіки. Технології цифрової трансформації та принципи ЕСС відкривають можливості для вирішення проблеми недовикористаних активів на макроекономічному рівні, що особливо

актуально в умовах переходу до четвертої промислової революції та пріоритету цифрової трансформації для національної економіки з урахуванням цільових орієнтирів Стратегії економічного розвитку України до 2030 року, Стратегії відновлення, Стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, Закону України “Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року” та інших.

Питання розвитку ЕСС, проблема недовикористаних активів та можливості її вирішення за допомогою нових бізнес-моделей останніми роками активно обговорюються зарубіжними та вітчизняними вченими. Причини зростання та функціонування ЕСС розглянуто у працях наступних зарубіжних авторів: Р. Ботсман (R. Botsman), С. Ганapatі (S. Ganapati), К. Реддік (C. Reddick), Дж. Кітцман (J. Kietzmann), С. Міллер (S. Miller), П. Паріджі (P. Parigi), Х. Позен (H. Posen), А. Сундарараджан (A. Sundararajan), Дж. Сантана (J. Santana), С. Хукл (S. Huckle), Ст. Вейдер (V. Veider), Х. Чой (H. Choi), Дж. Шор (J. Schor) та інших.

Природа, сутність цифрової економіки та можливості ЕСС, драйвери розвитку в контексті трансформації бізнесу, ефективність цифрових платформ, а також бізнес-моделі промислових підприємств вивчалися такими українськими вченими, як: Алексеев І., Будзинская М., Бутенко Н., Войтко С., Гурочкина В., Дерій Ж., Зосименко Т., Курило О., Гориславець П., Мазанко Т., Побурко О., Сакалош Т.

Незважаючи на зростаючий у наукових колах інтерес до вивчення проблем ЕСС, такі питання, як застосування принципів ЕСС та технологій цифрової трансформації для управління недовикористаними активами підприємств, як і раніше, залишаються малодослідженою областю.

Мета дослідження – на основі систематизації концептуальних основ бізнес-моделювання ЕСС розробити організаційно-управлінський механізм спільного використання активів на основі В2В цифрової платформи.

Для досягнення мети необхідне вирішення наступних завдань:

- розкрити природу, сутність, характерні особливості економіки спільного споживання (ЕСС);

- уточнити поняття ЕСС та виявити характер її впливу на бізнес-моделі окремих підприємств;

- виявити умови впровадження бізнес-моделі спільного споживання активів підприємствами;

- оцінити можливість вирішення проблеми недовикористаних активів за допомогою інноваційної B2B цифрової платформи.

Об'єктом дослідження є бізнес-моделі економіки сумісного споживання.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські та економічні відносини, що складаються в процесі спільного використання недовикористаних активів, а також їх вплив на трансформацію бізнес-моделей підприємств України.

Для досягнення поставленої мети дослідження застосовувалися методи узагальнення, порівняльного аналізу, дедукції та індукції, бенчмаркінг успішних зарубіжних практик створення B2B цифрових платформ, методи статистичного аналізу, методи фінансового аналізу, графічні та інші.

Апробація результатів дослідження відбулася на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» у формі доповіді за темою «Сутність та характерні риси економіки спільного споживання».

Мета та характер дослідження, а також його предмет визначили логіку та структуру роботи, яка складається з: вступу, трьох розділів, висновків, 4 рисунків, 13 таблиць, 4 додатків та бібліографічного списку, що включає 60 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ЕКОНОМІКА СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

#### 1.1. Сутність та основні бізнес-моделі економіки спільного споживання

Економіка спільного споживання у широкому розумінні (ЕСС) є сукупністю бізнес-моделей, заснованих на забезпеченні колективного доступу до будь-яких товарів чи послуг. Спільне використання як прокат або перерозподіл вживаних товарів відоме досить давно, а принципи ЕСС, які активно розробляються в науковому середовищі в останні десятиліття, почали обговорюватися ще у 1970-х роках. Наприклад, згадки про такі бізнес-моделі в дослідній літературі зустрічаються в роботі Френсіса Бабіоне. Проте минуло понад 40 років, перш ніж ця нова форма споживання, що надає переваги для компаній та приватних споживачів, отримала стійке місце в сучасному бізнес-середовищі. Сучасні підходи до розгляду поняття «економіка спільного споживання» представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Сучасні підходи до визначення сутності ЕСС

Автор, рік	Сутність
Р. Ботсман, 2013	Економічна модель інтернет-посередника, заснована на спільному використанні, обміні, продажу чи здачі в оренду продукту чи послуги, що надає доступ без набуття прав власності
2014.Х. Чй та співавтори,	Спільне споживання, засноване на спільному використанні, обміні та здачі в оренду ресурсів, без набуття права на них
Р. Діал-Чанд, 2015	Можливість для приватних осіб отримати вигоду з спільного використання приватного активу, а також від поширення інформації про ринковий попит на цей актив
М. Олсон, С. Кемп, 2015	Ринок, що відповідає наступним критеріям: 1) учасниками є фізичні особи, юридичні особи чи машини; 2) існує надмірна пропозиція активів або навичок та спільне їх використання створює додаткову цінність; 3) інтернет є способом для комунікації та координації процесів спільного споживання.
Х. Позен, 2015	ЕСС спрощує володіння громадською власністю, місцеве виробництво, кооперацію, роботу підприємств малого розміру та відновлює економічне та натуральне багатство, підтримуючи інноваційні форми спільного споживання недовикористаних потужностей

## Продовження табл. 1.1

Автор, рік	Сутність
Дж. Сантана, 2015	Екосистема, що розвивається та забезпечує тимчасовий доступ до продуктів або послуг
Дж. Шор, 2016	Діяльність у сфері економіки спільного споживання ділиться на чотири великі категорії: рециркуляція товарів, ширше використання активів тривалого користування, обмін послугами та спільне використання виробничих активів
С. Міллер, 2016	Економічна модель, за якої люди створюють та діляться товарами, послугами, простором та грошима один з одним
П. Муноз, Б. Коуен, 2017	Соціально-економічна система, що забезпечує посередницькі функції для обміну товарами та послугами між людьми та організаціями, мета яких полягає в збільшенні ефективності та оптимізації недовикористаних ресурсів у суспільстві

*Джерело:* Складено автором за [44; 48; 51; 54; 56]

Аналіз представлених трактувань терміну «економіка спільного споживання» дозволив нам сформулювати авторське визначення ЕСС - соціально-економічної системи, яка створює умови для інноваційних форм споживання у розвинутій економіці, зокрема, спільного використання недовикористаних активів.

Розвиток ЕСС заснований на розвитку цифрових технологій, що супроводжується появою різних теорій, концепцій та нових понять у науковому середовищі, у тому числі, що відображають якісний характер трансформації господарських відносин та бізнес-моделей промислових підприємств. Крім концепції "економіки спільного споживання (ЕСС)", це постулати "цифрової економіки", "циркулярної економіки", "теорії трансакційних витрат" і нові поняття: "цифрова платформа", "уберизація", "четверта промислова революція".

Розвиток цифрової економіки обумовлено економічними, політичними і, насамперед, технічними факторами, ключову роль серед яких відіграє розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Швидкість розвитку можна розглядати через призму трьох законів : закон Мура, закон Баттерса і закон Крайдера [52]. Відповідно до закону Мура, кожні 18 місяців комп'ютер матиме вдвічі більше можливостей обробки інформації. На думку Баттерса,

обсяг даних, які передаються через одне оптичне волокно, подвоюється кожні 9 місяців. Закон Крайдера оперує ємністю жорсткого диска, стверджуючи, що обсяг даних, що зберігаються на квадратному сантиметрі жорсткого диска, подвоюватиметься кожні 13 місяців.

Одним з нових способів та методів господарювання, заснованого на онлайн-технологіях, є «економіка замкнутого циклу», або «циркулярна економіка», суть якої полягає у досягненні більш ресурсоефективної та раціональної економічної системи шляхом навмисного повторного використання, уповільнення життєвого циклу ресурсів та зниження обсягів потоків матеріалів та енергії. У превалюючій нині лінійній економіці споживачі та самі промислові підприємства використовують дуже багато ресурсів дуже швидко і не повною мірою. Для подолання такої ситуації підприємства можуть використовувати три стратегії, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів: звуження циклу (Narrowing Loops), уповільнення циклу (Slowing Loops) та замикання циклу (Closing Loops) [57].

Стратегія звуження циклу у циркулярній економіці означає поступове скорочення витрат матеріалів, потрібних для виробництва товару, при забезпеченні того ж рівня якості (наприклад, концепція «ощадливого» виробництва продовжує залишатися актуальною, особливо для країн, що нарощують промислове виробництво на основі третього технологічного укладу).

Стратегія уповільнення циклу передбачає трансформацію бізнес-моделі промислового підприємства, що дозволяє збільшити строк корисного використання випущеної продукції та використаних коштів виробництва (обладнання, інструментів тощо). Стратегія замикання циклу передбачає повторне використання матеріалів від колишніх вживаних продуктів для виробництва або їх переробку («відновлена» техніка, програми «утилізації» тощо). Розвиток циркулярної економіки залежить від інтенсивності використання перелічених стратегій промисловими підприємствами.

Економіка спільного споживання (ЕСС) є частиною циркулярної економіки та має на меті раціональне застосування та повторне використання активу та відноситься до «розумних» концепцій інноваційної економіки, продовжуючи у B2B-сегменті концепцію ощадливого виробництва та споживання.

Слід зазначити, що, попри поширення ідей ЕСС та її інтенсивне зростання, немає єдиного і загальноприйнятого визначення даного терміну. ЕСС є одним із варіантів перекладу іноземного терміну «the sharing economy», який у науковій літературі отримав різні трактування.

У цій роботі будемо також посилалися на три характерні риси ЕСС, що виділені М. Олсон, С. Кемп [51]:

- 1) учасниками є фізичні особи, юридичні особи або машини;
- 2) існує надмірна пропозиція активів або навичок та спільне їх використання створює додаткову цінність;
- 3) інтернет є способом для комунікації та координації процесів спільного споживання.

Більшість дослідників вважають, що, в першу чергу, ЕСС характеризується наявністю цифрових платформ, причому діяльність самої платформи не завжди регулюється з центру. В основі ЕСС лежить потреба у добуванні економічних вигід із «недовикористання» активів. Цифрова платформа дозволяє використовувати такі активи спільно, при цьому мінімізується пряма взаємодія між платформою і предметом спільного споживання. Діяльність цифрових платформ ЕСС найчастіше спрямовано на отримання прибутку, що змушує компанію масштабуватися і виходити на регіональні і світові ринки, врахування особливостей яких є необхідним фактором коректної роботи сервісів ЕСС. Надаючи одній групі користувачів тимчасовий доступ до активів іншої групи, цифрова платформа зазвичай сама не володіє активами, її основна місія полягає в забезпеченні простоти і доступності спільного використання активів, що створює для всіх груп користувачів додаткову перевагу. Стійкість ЕСС ґрунтується на використанні

сучасних технологій, зокрема інструментів обробки великих даних, що дає можливість платформам ЕСС ефективно координувати попит та пропозицію, роблячи сервіс чимось більшим, ніж просто посередником. Технології дозволяють цифровим платформам ЕСП працювати з вкрай низькими граничними витратами, проте потрібно вкладення коштів у швидке досягнення необхідної для забезпечення природного зростання мережі кількості користувачів та обсягів діяльності (набір критичної маси користувачів).

Бізнес-моделі ЕСС у В2С і В2В сегментах можна розділити на три групи: бізнес-моделі маркет-плейсу, бізнес-моделі на основі доступу і бізнес-моделі постачальника послуг на вимогу:

1. Бізнес-модель маркет-плейсу передбачає поєднання попиту та пропозиції на платформі. Компанія ЕСС виступає у ролі посередника між двома сторонами (рис. 1.1а). Наприклад: Uber, Amazon.

2. У бізнес-моделі на основі доступу компанія ЕСС пропонує доступ до (матеріальних/нематеріальних) ресурсів, які можуть бути створені, орендовані або можуть належати їй або її партнерам (рис. 1.1б). Наприклад: Airbnb, Floow.

3. Бізнес-модель постачальника послуг на вимогу зосереджена на продукті чи послугі, що здійснюється стосовно клієнта або групи клієнтів через платформу. У цьому випадку фізичний актив для спільного використання може мати сама компанія ЕСС (рис. 1.1в), наприклад - CatRentalStore.

Бізнес-моделі ЕСС у контексті орієнтації діяльності можуть бути зіставлені за вимірами «орієнтація не на прибуток (НП)»/«орієнтація на прибуток (П)» та В2В (С2С) / В2С. Більшість компаній ЕСС потрапляють до сегменту прагнення отримати прибуток, чи то В2В чи В2С.

В даний час з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій ринки стають електронними та витрати на них знижуються, що робить доцільним аутсорсинг, фрілансінг та ЕСС. Головною причиною зниження таких витрат є зменшення асиметрії інформації, що підвищує довіру між контрагентами і

збільшує внаслідок цього швидкість і кількість угод між економічними суб'єктами. Історично склалося так, що архітектура, яка часто використовується для опису того, як організований бізнес у даній галузі, є вертикально інтегрованим ланцюжком створення вартості. У цій моделі галузь можна розглядати як послідовність безлічі постачальників, виробників та дистриб'юторів. Загалом вони поступово перетворюють сировину на готовий до ринку матеріал. Компанії, зазвичай, прагнуть інтегрувати кілька етапів у ланцюжок створення вартості, щоб стати членом олігополії з кількома іншими вертикально інтегрованими конкурентами.

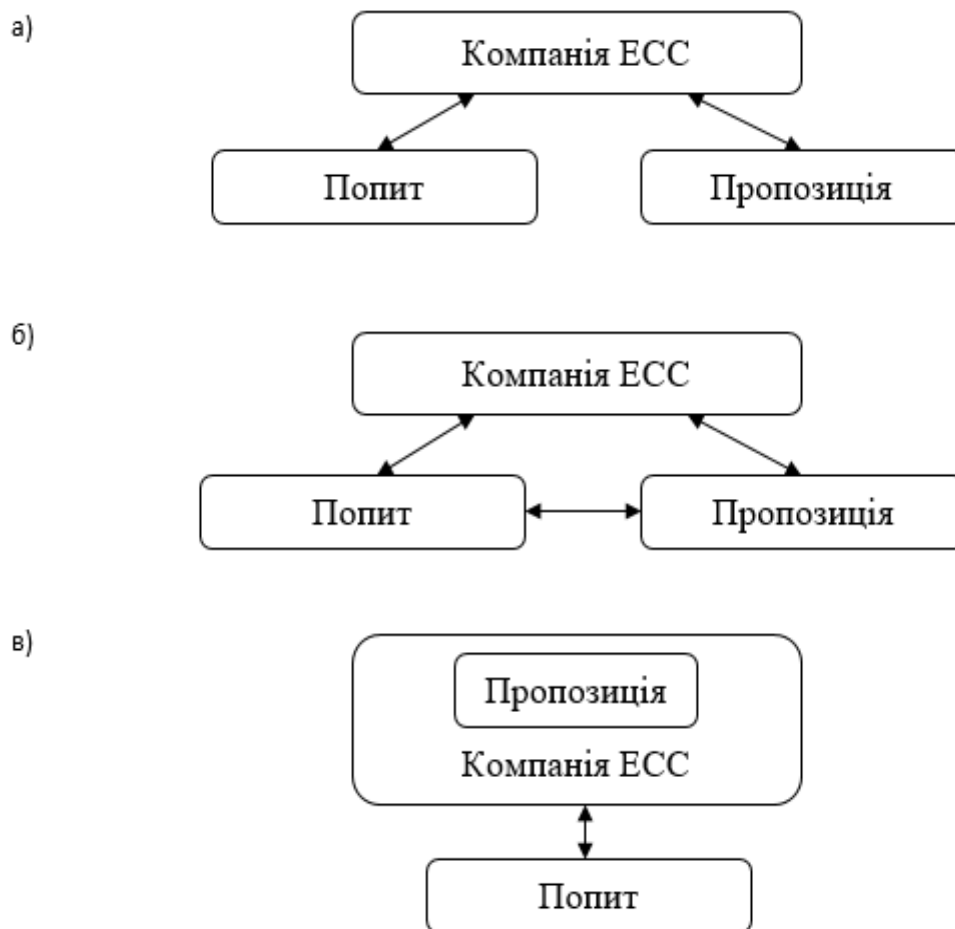


Рисунок 1.1 - Існуючі моделі В2В в економіці спільного споживання

*Джерело:* складено автором

Вертикальна інтеграція – це стратегія у відповідь на проблему управління потоком товарів та інформації у традиційних умовах функціонування ринків.

До поширення цифрових технологій компаніям було вигідно здійснювати вертикальну інтеграцію з таких причин:

По-перше, зниження трансакційних витрат. В умовах низького розповсюдження цифрових технологій компанія потребує багато ресурсів і часу, щоб замінити постачальників продуктів або послуг у своєму ланцюжку створення вартості та координувати з ними свої дії. Таким чином, менша кількість угод та менша кількість змін у ланцюжку створення вартості означали нижчі витрати та швидший час виходу на ринок.

По-друге, у багатьох галузях конкурентні переваги визначалися масштабом виробництва. Аргументи на користь економічної доцільності вертикальної інтеграції пов'язані з витратами та швидкістю роботи з інформацією: накопиченням, обміном та обробкою. І саме у цій сфері розвиток цифрових технологій йшов особливо швидкими темпами. Зберігати, обробляти та передавати інформацію в цифровій формі ставало дешевшим і дешевшим. На практиці ці процеси стали експоненційно дешевшими для компаній, які безпосередньо перевіряють запаси своїх сторонніх дистриб'юторів через інтеграцію систем ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства), або, наприклад, миттєво порівнюють ціни між постачальниками через портал онлайн-аукціону.

Усе це приклади зниження трансакційних витрат. Цей процес вплинув на більшість галузей сучасної економіки. І, як головний наслідок цього, ланки вертикально інтегрованого ланцюжка створення вартості стали взаємозамінними та розпочався процес коммодитизації ринку B2B.

Технологічна еволюція змінює традиційну модель бізнес архітектури з вертикально інтегрованого ланцюжка створення вартості на багаторівневу архітектуру. Структура рівня відбиває той факт, що гравці можуть конкурувати на різних рівнях у різних аспектах.

Ключовими чинниками успіху є масштаб внизу, інновації нагорі. У цій новій моделі нові гравці можуть порушити роботу існуючого бізнесу, атакуючи лише певну частину всього ланцюжка створення вартості.

Таким чином, цифрові технології нівелюють різницю трансакційних витрат усередині компанії та за її межами, що знижує значення розмірів окремих організацій, спричиняє зростання аутсорсингу та фрілансингу, а також є драйвером розвитку цифрових платформ та «уберизації» ринків. Зауважимо, що термін «уберизація» з'явився у діловій та науковій літературі після успіху цифрової платформи Uber, запущеної в 2009 році, яка з'єднала споживачів та постачальників у режимі реального часу та систематизує інформацію без будь-якого права власності на відповідні активи. Успіх компанії Uber пов'язаний із поширенням мобільних пристроїв, підключених до мережі Інтернет.

Позитивний економічний ефект «уберизація» ринків приносить у разі наявності на ринку великої кількості підключених до мережі пристроїв, які обмінюються з цифровою платформою та/або між собою інформацією. У сегменті B2C «уберизація» традиційних ринків пов'язана з поширенням мобільних телефонів з виходом в Інтернет, у B2B сегменті – з розвитком технологій Інтернету речей (IoT), технологій аналізу великих даних, штучного інтелекту та інших технологій четвертої промислової революції. Саме четверта промислова революція та пов'язані з нею технології уможливили створення цифрових платформ ЕСС у B2B-сегменті ринку.

Технології четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) торкаються не тільки аспектів безпосереднього виробництва продукції, а й процесів збирання, обробки, зберігання та передачі цифрових даних [23].

Для ЕСС в сегменті B2B найбільш актуальним є процес збору даних за допомогою технологій індустріального Інтернету речей (IoT) та обробки даних за допомогою технологій Штучного інтелекту [18].

У майбутньому, відповідно до розвитку блокчейн-технологій, технологій 5G та інших, а також їх законодавчого регулювання, стане можливим повсюдне застосування більшої кількості технологій Індустрії 4.0 у процесах ЕСС в сегменті B2B.

## 1.2. Вплив цифрових платформ ЕСС на бізнес-моделі підприємств

Економіка спільного споживання, у її сучасному розумінні, неможлива без використання певних технологій. Закордонні дослідники ЕСС (Kathan W., Matzler K., Veider V.) вважають, що успіх моделей спільного споживання в основному полягає у поширенні Інтернету та інших залежних від нього технологій, які створюють можливості для масштабування [47]. В результаті Інтернет надає доступ до мільйонів оголошень і пропонує велику різноманітність платформ для спільного використання у всьому світі.

Одними з найперспективніших технологій ЕСП є технологія Інтернету речей (IoT) та технологія блокчейн (blockchain), які приносять практичну користь платформам та мобільним додаткам. Блокчейн можна використовувати для створення децентралізованих мереж, реалізація яких відкриває можливість людям безпечно монетизувати свої недовикористовувані активи. Технології Інтернету речей та блокчейн забезпечили можливість створення безлічі додатків для спільного споживання, наприклад, однорангові автоматичні платіжні механізми, валютні платформи, управління правами в цифровому середовищі та багато іншого.

Усі технології ЕСС інтегровані на базі платформного рішення, яке включає елементи, що описують критичні характеристики бізнесу платформи: користувачі, постачальники, цінність, забезпечення цінності, мережеві ефекти, стійкість, управління, реєстрація нових учасників.

Структура платформи допомагає керувати учасниками екосистеми платформи: власниками платформ, комплементорами, інфраструктурою та постачальниками послуг через ключові елементи, забезпечуючи огляд усіх критичних перспектив.

Платформи мають екосистему, що складається з власників, які контролюють свою інтелектуальну власність та керують усім бізнесом (наприклад, Google володіє Android), постачальників, які надають інтерфейси для платформи (наприклад, мобільні пристрої для Android), виробників, які

створюють пропозицію на платформі (наприклад, додатки на Android), та споживачів, які використовують ці програми (рис. 1.2).

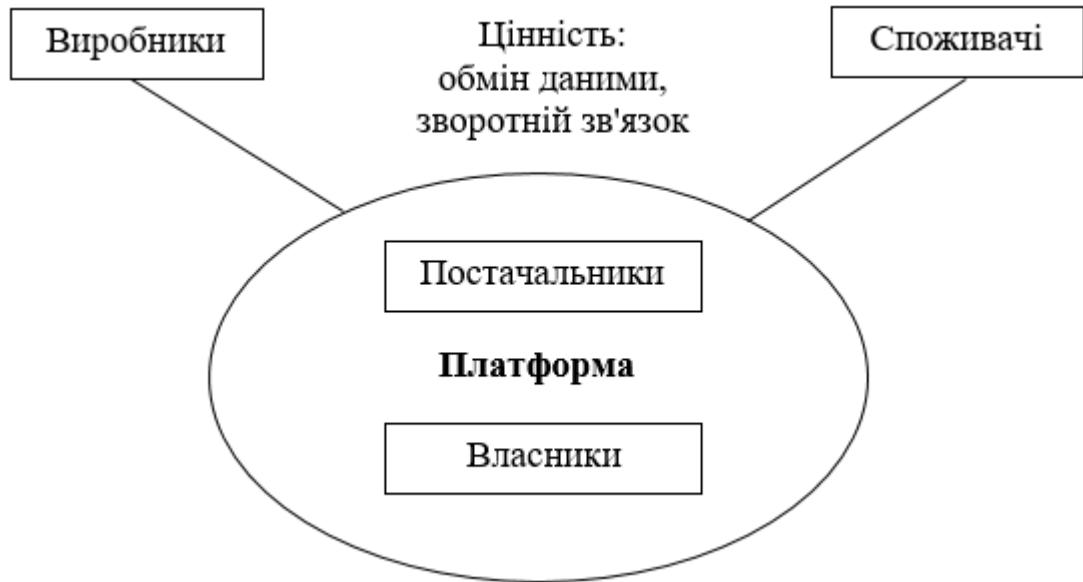


Рисунок 1.2 - Учасники екосистеми платформи

*Джерело:* складено автором

Коли платформи виходять на ринок вертикально-інтегрованого бізнесу, вони здебільшого виграють. Таким чином, створення платформ та нових стратегій з використанням існуючих активів є джерелом створення вартості та конкурентних переваг [15]. Деякі дослідники вважають, що для того, щоб перейти від вертикально інтегрованого бізнесу до платформи, необхідні наступні три ключових моменти [54]:

1. Перейти від володіння ресурсами до координації ресурсів. Ресурсний підхід до конкуренції означає, що компанії отримують перевагу, контролюючи дефіцитні, цінні, важковідтворювані активи та ті, що не підлягають заміні. При вертикально-інтегрованому підході вони включають матеріальні активи, такі як шахти та нерухомість, та нематеріальні активи, як-то інтелектуальна власність. При платформному підході активи, які важко скопіювати, – це спільнота та ресурси, якими її члени володіють і роблять свій внесок, наприклад, такі як кімнати у приватних квартирах, автомобілі, ідеї та

інформація. Таким чином, для платформ мережа виробників та споживачів є головним активом.

2. Перейти від внутрішньої оптимізації до зовнішньої взаємодії. Вертикально-інтегровані фірми організують свою внутрішню роботу та ресурси для створення вартості, оптимізуючи весь ланцюжок продуктової діяльності – від пошуку матеріалів до продажу та обслуговування. Платформи створюють цінність, полегшуючи взаємодію між зовнішніми виробниками та споживачами. Через цю зовнішню орієнтацію вони часто знижують змінні витрати виробництва.

3. Робити акцент на споживчу цінність, щоб зосередитись на цінностях для екосистеми загалом. Вертикально-інтегровані компанії прагнуть максимізувати довічну цінність окремих споживачів продукції та послуг, які знаходяться в кінці ланцюжка створення вартості. Навпаки, платформи прагнуть максимізувати загальну цінність екосистеми, що розширюється, в циклічному, інтерактивному, керованому зворотнім зв'язком процесі. Іноді це вимагає субсидування одного типу споживачів, щоб залучити інший тип.

Фактично бізнес-екосистема ЕСС є сукупністю інтернет-платформ, які мають специфічні функціональні елементи та при взаємодії з елементами зовнішнього бізнес-середовища формують центр такої бізнес-екосистеми ЕСС (рис. 1.3).

Як показано на рисунку 1.3, з платформою ЕСС взаємодіють постачальники активів, кінцевий споживач та постачальники комплементарних активів. Регулятори та конкуренти впливають на всіх учасників платформи.

Тут слід зазначити, що постачальниками комплементарних активів можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи. У більшості випадків це юридичні особи (наприклад, в деякі програми каршерингу інтегровані сторонні сервіси таксі, що дозволяють швидше дістатися необхідного автомобіля).

Незважаючи на велику кількість переваг та можливостей ЕСС, вченими виділяється ряд пов'язаних з нею проблем, що стосуються, зокрема, питань

безпеки (особливо під час обміну інформацією) та підзвітності, саме страхового покриття. Можна також зазначити, що регулятивна сторона відсутня як на національному рівні різних країн, так і на європейському та інших вищих світових рівнях у сфері ЕСС. Крім того, запуск подібного бізнесу пов'язаний із ризиками, а економічні інтереси компаній ЕСС можуть бути хижацькими та експлуататорськими [33].



Рисунок 1.3 – Бізнес-екосистема ЕСС та її основні стейкхолдери

*Джерело:* складено автором

Названі проблеми пов'язані зі специфікою функціональних елементів ЕСС, які становлять інтерес для підприємців, дослідників та регуляторів. Зрозуміло, що важливим елементом функціонування платформ ЕСС виступають рівень довіри та механізми правового регулювання, що пов'язано, насамперед, із цифровим середовищем протікання трансакцій, а саме мережею

Інтернет. У цьому аспекті для споживача важливим є певний рівень довіри до платформи та її безпеки, яка може регулюватися на державному рівні, у зв'язку з чим держава виступає ключовим гравцем, що уповільнює або прискорює розвиток ЕСС.

Деякі дослідники проблем ЕСС вважають, що зазвичай неузгодженість дій регуляторів уповільнює величезний інноваційний потенціал та економічне зростання, що створюється ЕСС, та їй необхідно надати можливість регулювати себе самій [35].

Деякі державні регулятори установи грають парадоксальну роль у підтримці інновацій ЕСС та при цьому звертають особливу увагу до її недоліків. Перспективи та виклики ЕСС для громадського сектора неоднозначні. ЕСС інноваційна в області отримання доходу з недовикористаних активів за допомогою інтернет платформ, але також має несприятливі наслідки (наприклад, може посилити нерівність). Зацікавленим організаціям та громадським установам необхідно адаптувати процес внутрішніх закупівель, сфокусувавшись на оренді та партнерстві з платформами спільного споживання для покращення та збільшення пропозиції громадських послуг.

Потреба у платформах B2B ЕСС обумовлена бажанням більш ефективно використовувати фізичні активи та отримувати доступ до більшої кількості потенційних покупців через онлайн-ринки. Великі гравці B2B ЕСС дозволяють компаніям спільно здійснювати доступ до таких активів, як офісні приміщення або недовикористовуване обладнання. Мабуть, найпоширеніша практика спільного використання між компаніями пов'язана з нерухомістю, що не використовується. Крім того, багато різних типів матеріалів, наприклад, метали, пластмаси, текстиль та папір, служать предметом обміну на різних ринках по всьому світу [51].

Крім матеріальних активів (наприклад, у важкій промисловості), ринок спільного споживання та використання нематеріальних активів, таких як права на об'єкти інтелектуальної власності, також має величезний потенціал.

Реальний потенціал полягає у розвитку нових платформ, які пропонують усьому світу певну частину інтелектуальної власності компанії для того, щоб інші суб'єкти могли отримати з цього вигоду, а власники патенту – отримати прибуток.

Обмін інформацією сприяє впровадженню передової практики. Розвиток інформаційних технологій вплинув на цифрові платформи 21-го століття, зменшивши потребу у власній фізичній інфраструктурі та активах. Цифровізація дає можливість використовувати абсолютно нові рішення, наприклад, лізингові послуги онлайн.

Інформаційні технології дозволяють легко та недорого створювати та масштабувати платформи, які забезпечують участь суб'єктів у мережах та покращують здатність використовувати, аналізувати та обмінюватися великими обсягами даних, що підвищує цінність платформ для всіх учасників. На додаток до вже створених ринкових майданчиків існують такі платформи, як Near Me50, які дозволяють компаніям створювати власні цифрові платформи ЕСС. Основною цінністю ЕСС-платформ є використання програмного забезпечення для управління клієнтським досвідом, пов'язаним із загальними активами.

ЕСС – це економіко-технологічне явище, що розвивається, підживлюється розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зростанням обізнаності споживачів, розширенням веб-спільнот та соціальним обміном. Можна розглядати ЕСС як концепцію «парасольки», що охоплює низку розробок та технологій у галузі ІКТ, у тому числі спільне використання активів, яке заохочує спільне використання товарів та послуг через онлайн-платформи

Різні В2В цифрові платформи ЕСС можна поділити на шість сфер функціонування (табл. 1.2):

- 1) обмін недовикористовуваними матеріалами та ресурсами;
- 2) комерційний простір;
- 3) оренда обладнання;

- 4) переміщення працівників;
- 5) спільна логістика;
- б) знання та навички.

Таблиця 1.2 – Сфери функціонування B2B цифрових платформ ЄС

№	Сфера	Приклади
1	Обмін недовикористаними матеріалами та ресурсами	Austin Materials Marketplace (в рамках одного міста обмін непотрібними матеріалами підприємств); Cooksmill NetSystems (глобальна платформа для обміну сировиною та матеріалами); Warp It (глобальна платформа для обміну непотрібними активами); Excess Materials Exchange (глобальна платформа для використання непотрібних матеріалів підприємств); SMILE Resource Exchange (державна платформа Ірландії для використання непотрібних ресурсів підприємств); ScrapMonster (американська платформа для продажу та обміну металобрухту); Globechain (платформа для використання непотрібних ресурсів у Великобританії)
2	Комерційний простір	Breather (оренда офісів на короткий час, коворкінг); Share My Office (платформа, яка дозволяє бізнесу здавати в оренду порожні приміщення); Storefront (провідний у світі онлайн-майdanчик для короткострокової оренди торгових площ); FLEXE64 (з'єднує компанії, яким потрібні складські приміщення та компанії, які мають порожні площі)
3	Оренда обладнання	FLOW2 (спільне використання обладнання на всіх етапах ланцюжка створення цінності); myTurn (інвентаризація – датчики на обладнання – здавання в оренду недовикористаних потужностей); Cat Rental Store (оренда будівельної техніки через платформу); AgTribe (для здачі в оренду недовикористовуваної сільськогосподарської техніки); Cohealo (спільне використання обладнання у системі охорони здоров'я)
4	Переміщення працівників	SAP TwoGo (спільні поїздки на роботу та назад); Uber for business (таксі для бізнесу); Zipcar for Business (підписки на каршеринг для бізнесу); Airbnb for Work (зупинки у приватних осіб у корпоративних поїздах)
5	Спільна логістика	Cargomatic (управління вільним місцем у відправників вантажу).
6	Знання та навички	Upwork (платформа для вибору та роботи з фрілансерами); Cint (обмін ідеями в ІТ-середовищі)

*Джерело:* складено автором

Описані раніше характерні особливості ЕСС властиві як С2С, так і В2В-сегменту. ЕСС трансформує бізнес-моделі промислових підприємств, роблячи доцільною зміну власних послуг з урахуванням характеристик ЕСС (продукт як послуга тощо), використання бізнес-моделей ЕСС у своїй поточній діяльності (робота над проектами за допомогою краудсорсингу, тестування попиту за допомогою краудфандингу тощо), а також використання В2В цифрових платформ ЕСС як партнерів та і контрагентів (платформи для обміну непотрібними матеріалами та інші).

У табл. 1.3 представлено вплив ЕСС на бізнес-моделі промислових підприємств за ключовими блоками класичної канви для побудови бізнес-моделей Олександра Остервальдера та Іва Піньє.

Таблиця 1.3 – Вплив ЕСС на бізнес-моделі промислових підприємств

№	Блок бізнес-моделі	Вплив ЕСС
1	Споживчі сегменти	Орієнтація на нематеріальну вигоду та стійкість, високий рівень знайомства частини споживачів ХХІ століття з бізнес-моделями ЕСС та технологіями цифрової трансформації
2	Ціннісна пропозиція	Коммодитизація продуктів та послуг
3	Канали збуту	Розвиток електронної комерції та В2В цифрових платформ для роботи з підрядниками та продажу товарів
4	Відносини з клієнтами	Необхідна взаємодія в режимі реального часу, можливість прямого доступу до користувачів, популярність рейтингової оцінки, відгуків та рекомендацій, вплив мережевих ефектів
5	Потоки доходів	Можливості зростання доходів
6	Ключові ресурси	Зростає роль даних та можливостей для їх аналізу
7	Ключові види діяльності	Можливість спільного використання ресурсів
8	Ключові партнери	Можливість створення партнерської мережі по ланцюжку створення вартості, цифрові ланцюжки поставок
9	Структура витрат	Можливості зниження витрат

*Джерело:* складено автором.

Споживчі сегменти. При вивченні сучасного споживача важливо враховувати домінантні характеристики поколінь кінця ХХ століття – початку ХХІ століття, що описуються в деяких зарубіжних та вітчизняних

дослідженнях, над пріоритетами покоління Y (1981–1996 р. н.). Головною зміною у споживчих сегментах промислових підприємств є зростаюча купівельна здатність покоління Z, які до 2033 року споживатимуть товари та послуги у такому ж обсязі у вартісному вираженні, як і покоління Y. Вже сьогодні представники покоління Z набувають 49% необхідних їм товарів в Інтернеті, віддаючи перевагу в 40% випадках попередній оплаті онлайн. Головним мотивуючим фактором для покоління Z у виборі форм споживання є орієнтація на ідею, 67% представників покоління Z користуються сервісами ЕСС, а 88,5% представників покоління Z поінформовані про технології цифрової трансформації.

Аналіз ціннісних установок покоління Z було проведено багатьма представниками наукового середовища та дослідницьких організацій. Серед найбільш відомих робіт можна виділити дослідження Дона Тапскотта, Девіда Стілмана і McKinsey&Company, спільна думка яких полягає у тому, що однією з головних цінностей покоління Z є прагнення до стійкого (у тому числі спільного) споживанню ресурсів.

Деріл Вебер, глобальний директор з креативної стратегії компанії Coca Cola, стверджує, що зміна патернів споживання та світогляду основних груп кінцевих споживачів (покоління Y та покоління Z) робить прибутковим позиціонування компанії з погляду дотримання принципів сталого розвитку. ЕСС у сегменті B2B прямо відповідає досягненню основних цілей сталого розвитку до 2030 року, затверджених ООН у 2012 році.

Ціннісні пропозиції. ЕСС сприяє комодитизації товарів та послуг за рахунок зниження трансакційних витрат та витрат перемикання. Промисловим підприємствам стає доцільним конкурувати за рахунок трансформації бізнес-моделі (наприклад, продукт як послуга) чи створення власних шерінг-сервісів.

Канали збуту. У загальній кількості існуючих великих цифрових платформ (близько 300 у світі) частка цифрових платформ ЕСС становить 31%, а їх сумарна капіталізація перевищує 2,2 трлн. дол. США, частка B2B-платформ складає близько 25%, їх сумарна капіталізація знаходиться на рівні

1,8 трлн. дол. США, а частка B2B цифрових платформ ЕСС становить близько 10% з капіталізацією на рівні 720 млрд. дол. США.

B2B цифрові платформи ЕСС дозволяють побудувати партнерську мережу, що сприяє швидкому пошуку каналів збуту в сегменті B2B. У сегменті B2C активно розвиваються маркетплейси, частка у загальному обсязі онлайн-продаж яких до початку 2021 року становила 70%, а за прогнозами Data Insight до 2024 року частка торгівлі через маркетплейси збільшиться з 9% (2020 рік) до 19% у загальному обсязі роздрібних продажів у світі [51].

Відносини із клієнтами. Можливості Інтернету, цифрові платформи та особливо цифрові платформи ЕСС формують у споживачів певні патерни поведінки при здійсненні покупок та роботи з компаніями різного профілю. Інтернет-розсилки на електронну пошту, контекстна та банерна реклама, рейтингові системи, можливість залишити відгук, рекомендаційні системи, чати з оператором в режимі онлайн та чат-боти – це приклади популярних інструментів вибудовування взаємин з клієнтами та створення репутації бренду в мережі, які стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу.

Результати дослідження рекламної агенції Go Fish Digital показали, що організації втрачають від 22% клієнтів через інтернет-сторінки з негативними відгуками про компанію на першій сторінці пошукової видачі; якщо таких сторінок буде три, то це призведе до втрати вже до 59% клієнтів. Творчу активність споживачів можна використовувати для управління клієнтським досвідом за допомогою технологій краудсорсингу.

Потоки прибутків. Потік доходів промислового підприємства може бути збільшений за рахунок використання сервісів ЕСС та за рахунок створення проєктів у сфері ЕСС усередині компанії. У 2015 році для тестування попиту на настільний прилад для заморожування льоду General Electric скористалася краудфандинговою платформою Indegogo, поставивши за мету зібрати 150 000 дол. США, проте всього через місяць сума зібраних коштів становила 2,8 млн. дол. США.

Ключові ресурси. В умовах цифрової трансформації та цифровізації

суспільства найважливішим ресурсом для промислового підприємства стають дані, що генеруються у внутрішніх та зовнішніх інформаційних системах компанії. За даними спільного дослідження фахівців Всесвітнього економічного форуму та McKinsey&Company, аналіз великих даних у промисловості може дозволити збільшити випуск продукції на 15%, скоротити час контролю якості продукції на 7%, збільшити продуктивність робочої сили на 30%, скоротити цикл розробки продуктів більш ніж на 40%, скоротити виробничі втрати більш ніж на 15%.

Ключові види діяльності. ЕСС дозволяє компаніям більш раціонально, але водночас стійко використати ресурси підприємства. Як ключова технологія для управління засобами виробництва виступає промисловий Інтернет-речей (ІоТ). Зв'язуючи виробничі потужності підприємства між собою та з допоміжними функціональними одиницями, ІоТ дозволяє значно скоротити виробничий цикл, збільшити надійність, скоротити втрати при виробництві та простої обладнання. Інтеграція систем ІоТ між декількома виробничими майданчиками дозволяє використовувати обладнання спільно як у рамках однієї компанії, так і в рамках партнерської мережі. .

Ключові партнери. ЕСС впливає на характер взаємовідносин між ключовими партнерами промислового підприємства, тобто відкривається можливість вибудовування партнерської мережі вздовж ланцюжка створення вартості та широкого застосування цифрових технологій у ланцюжках поставок, що значно знижує ступінь вертикальної інтеграції промислових підприємств та створює умови для спільного виробництва. Компанія Seventh Generation, що продає екологічно чисті миючі засоби та засоби особистої гігієни, використовує спільно обладнання та виробничі потужності, на яких виробляється продукція, у тому числі прямих конкурентів компанії, при цьому Seventh Generation залишається лідером у своїй галузі за рахунок фокусування на дослідженнях та розробках (R&D) та маркетингу.

Структура витрат. У сегменті B2B ЕСС дозволяє промисловим підприємствам знижувати існуючі витрати під час використання сервісів ЕСС.

Сервіси каршерингу пропонують взяти в щохвилинну оренду вантажний транспорт, такі платформи, як Cargomatic, дозволяють керувати вільним місцем у відправника вантажу і значно знизити транспортні витрати. Краудсорсингові платформи та сервіси для пошуку виконавців можуть скоротити витрати на персонал. Наприклад, використання платформи Floow2 дозволило у період з 2012 по 2020 рік 433 тис. менеджерам заощадити для своїх компаній 95 млн. євро [51].

### 1.3. Особливості розробки та впровадження бізнес-моделі спільного використання активів підприємств

ЕСС у сегменті B2B зачіпає різні сфери ділової активності, зокрема управління недовикористаними активами. У випадках, коли у підприємства простоює обладнання, керівництву вигідно або знайти додаткові замовлення або продати його. За допомогою бізнес-моделі для спільного використання підприємство може використати третій варіант – здати недовикористане обладнання в P2P-оренду (Peer-to-peer (рівний до рівного) мережа рівноправних вузлів). Через використання в різних технологічних процесах великої специфікації обладнання частина цього обладнання може вибути з ладу через модернізацію та/або зміни технологічного процесу, що створює до певної міри неліквідний запас обладнання, використання якого рідко буває доцільним у рамках поодиноких замовлень. Бізнес-модель спільного використання активів може дозволити поєднати подібні розрізнені види обладнання у мережу, а також здати їх у короткострокову оренду, при цьому витрати на спільне використання активу, або P2P-оренду, завжди нижчі доходів від спільного споживання. Відповідно, формуються підстави говорити про ЕСВ економіку – економіку спільного використання.

Головним правовим інструментом ЕСВ у сегменті B2B виступає договір оренди (майновий найм), за яким орендодавець (наймодавець) зобов'язується надати орендарю (наймачу) майно за плату у тимчасове володіння та

користування або у тимчасове користування. Отримані доходи орендаря від об'єкта оренди є його власністю. За своєю суттю ЕСВ у сегменті В2В полягає у спільному використанні активів промисловими підприємствами (шеринг активів) із застосуванням договору оренди та супутніми йому орендними платежами, що робить доцільним розгляд спільного використання активів у порівнянні з традиційними моделями оренди обладнання: пряма оренда у комерційної організації, лізинг обладнання, доступ до обладнання через центри колективного користування (ЦКК) (табл. 1.4).

Основними діючими суб'єктами в процесі оренди активів у спеціалізованих компаній, лізингу, використання обладнання ЦКК є компанії, які володіють активами, з одного боку, та компанії з потребою у даних активах. При цьому спільне використання активів у рамках ЕСС у сегменті В2В має на увазі задачу в оренду активів між компаніями, основна діяльність яких не полягає у задачі в оренду даного обладнання (P2P-оренда). Невід'ємною складовою бізнес-моделі спільного використання активів у рамках ЕСС у сегменті В2В також є наявність посередника (цифрової платформи), який здійснює координацію попиту та пропозиції на ринку P2P-оренди обладнання.

Права на актив залишаються у компанії-орендодавця у всіх випадках, крім деяких форм лізингу, коли договором мається на увазі передача прав власності на активи. За характером платежів спільне використання активів не відрізняється за своєю суттю від прямої оренди або ЦКК, проте лізинг має на увазі регулярні платежі, що пов'язано з довгостроковим характером лізингового договору. Мобільність активів передбачає можливість їх транспортування на час використання.

Роль організацій, які дозволяють здійснювати розглянуті форми господарських відносин, відрізняється за цілями їхньої діяльності. Компанії, які надають можливість прямої оренди активів та ЦКК, володіють даними активами та відповідають за їх обслуговування. Лізингодавець викупує активи у власника та надає їх лізингоодержувачу, зазвичай із переходом права власності ними. У разі спільного використання цифрова платформа забезпечує

координацію попиту та пропозиції, а також взаємодію між власниками активів та компаніями з тимчасовою потребою в них.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика спільного використання активів

Ключові характеристики	Оренда	Лізинг	ЦКК	Спільне використання (шерінг)
<b>Основні ознаки та властивості</b>				
Суб'єкти орендних відносин	Компанія, що спеціалізуються на здачі активів в оренду та компанії з потребою в активах	Фінансовий Посередник, компанія, яка володіє активом та компанія з потребою в активі	Суб'єкт госп. діяльності, який володіє активом та компанія з потребою в активі	Посередник (цифрова платформа), компанії з недовикористаними активами та компанії з потребою в активах
Основний суб'єкт	Компанія, що спеціалізується на здачі активів в оренду	Фінансовий посередник	Суб'єкт госп. діяльності, який володіє активами	Посередник (цифрова платформа)
Тип взаємодії	Один – багато	Один – посередник – багато	Один - багато	Багато - посередник - багато
Передача прав власності	Залишаються у компанії орендодавця	Переходять від компанії лізингодавця до клієнта	Залишаються у ЦКК	Залишаються у компанії з недовикористаними активами
Характер платежів	За потребою в активі	Регулярні платежі з наступним викупом	За потребою активу	За потребою активу
Мобільність активу	Можливо	Можливо	Неможливо	Можливо
Роль основного суб'єкта орендних відносин	Володіє та обслуговує активи	Купівля активів, володіння ними та поступова передача прав власності	Володіє та обслуговує активи	Взаємодія між компаніями з недовикористаними активами та компаніями з потребою в активах
<b>Сильні і слабкі сторони</b>				
Схема монетизації	Орендні платежі	Лізинговий відсоток	Плата за використання	Для посередника – комісії з трансакцій. Для власника активу – плата за використання

## Продовження табл. 1.4

Ключові характеристики	Оренда	Лізинг	ЦКК	Спільне використання (шерінг)
Сильні і слабкі сторони				
Ключові переваги	Якість активу	Перехід права власності	Унікальність активу	Низька ціна та широкий вибір активів
Недоліки	Висока вартість та обмеженість пропозиції	Тривалий характер угоди	Територіальна обмеженість	Проблема довіри та забезпечення якостей

*Джерело:* складено автором

Потік доходів для компанії-орендодавця формується завдяки орендним платежам, лізингодавець отримує відсоток із регулярних платежів лізингоодержувача, ЦКК – плату за доступ до обладнання, а спільне використання активів має на увазі прямі орендні платежі від компанії з потребою в активі власнику активу та агентську винагороду посереднику (комісія з трансакції на користь цифрової платформи).

До сильних сторін простої оренди належить висока якість активів, що забезпечується за рахунок спеціалізації орендодавця на оренді, проте підтримка у працездатному стані активів (наприклад, промислового обладнання) супроводжується додатковими витратами та обмежує різноманітність пропонованих для оренди активів. Лізингова модель придбання активів вигідна тим, що обладнання переходить у власність і може бути продано на вторинному ринку, проте лізинг, як правило, має на увазі тривалий період використання активів, що може бути недоцільно для компанії з потребою в активах. ЦКК надають можливість скористатися унікальним обладнанням, проте його низька мобільність обмежує можливості його застосування для промислових підприємств. Спільне використання активів може надати більшу різноманітність пропозиції при низьких витратах на оренду, проте P2P-оренда обладнання супроводжується специфічними бар'єрами та ризиками, здебільшого пов'язаними з довірою та станом

обладнання.

У разі спільного використання активів промислове підприємство відчуває меншу потребу в основних засобах, що знижує їх вартість та впливає на показники фондівіддачі, фондоозброєності, рентабельності задіяного капіталу (ROE), рентабельності активів (ROA), рентабельність інвестицій (ROI) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Вплив спільного використання активів на фінансові показники підприємств

Показник	Формула А/В		P2P-орендодавець		P2P-орендар	
	Фондовіддача	А	Виручка	Збільшується	+	Не змінюється
В		Середньорічна вартість основних засобів	Не змінюється	%	Зменшується	%
Фондо-озброєність	А	Середньорічна вартість основних засобів	Не змінюється	0	Зменшується	-%
	В	Чисельність працівників	Не змінюється		Не змінюється	
ROE	А	Операційний прибуток	Збільшується	+	Збільшується за рахунок зменшення амортизації	+
	В	Задіяний капітал	Не змінюється	%	Зменшується	%
ROA	А	Чистий прибуток	Збільшується	+	Збільшується за рахунок зменшення амортизації	+
	В	Сукупні активи	Не змінюється	%	Зменшується	%
ROI	А	Чистий прибуток	Збільшується	+	Збільшується за рахунок зменшення амортизації	+
	В	Інвестицій	Не змінюється	%	Зменшується	%

*Джерело:* складено автором

Спільне використання активів різною мірою впливає на фінансові показники промислового підприємства в залежності від характеру залучення

до цього процесу: P2P-орендодавець чи P2P орендар.

Фондовіддача у P2P-орендодавця збільшується прямо пропорційно залученню до спільного використання активів (зростання доходів через спільне використання на 10% збільшує показник фондовіддачі на 10%). У цьому випадку середня вартість основних засобів не змінюється. Для P2P-орендаря залежність між залученням до спільного використання активів та показником фондовіддачі обернено пропорційна (зменшення вартості основних засобів на 10% призводить до збільшення показника фондовіддачі на 11,1%, зменшення вартості основних засобів на 20% призводить до збільшення фондовіддачі на 25%).

Показник фондоозброєності для P2P-орендодавця залишається незмінним, оскільки спільне використання активів у цьому випадку не впливає ні на середньорічну вартість основних засобів, ні на кількість працівників підприємства. Для P2P-орендаря показник фондоозброєності знижується через прямий вплив спільного використання активів на середньорічну вартість основних засобів. У фінансовому аналізі показник фондоозброєності порівнюють з продуктивністю, темпи зростання якої не повинні бути нижчими за темпи зростання фондоозброєності. З цього погляду, зменшення показника фондоозброєності при постійній продуктивності позитивно впливає на фінансовий стан промислового підприємства.

Рентабельність задіяного капіталу (ROE) для P2P-орендодавця збільшується прямо пропорційно залученню до спільного використання активів, при цьому характер цього збільшення навіть більше, ніж у разі збільшення показника фондовіддачі, що пов'язано з високою маржинальністю P2P-оренди. Для P2P-орендаря ROE збільшується за рахунок збільшення операційного прибутку (через зниження амортизаційних відрахувань) та зниження задіяного капіталу за рахунок фізичного скорочення кількості необхідних активів.

Рентабельність активів (ROA) зростає для P2P-орендодавця через збільшення чистого прибутку за постійної вартості активів. Для P2P-орендаря

характерне збільшення ROA через зниження знаменника – безпосередньої вартості активів, та збільшення чисельника – зростання чистого прибутку за рахунок зниження амортизаційних відрахувань. Для ROA характерна прямо пропорційна залежність від залучення до спільного використання активів для P2P-орендодавця та змішаний характер залежності для P2P-орендаря. Аналогічна ситуація характерна для впливу спільного використання активів на рентабельність інвестицій (ROI).

Для дослідження можливості спільного використання активів на мікрорівні та підтвердження можливості вирішити проблему недовикористаних активів за допомогою бізнес-моделі спільного використання активів промислових підприємств використовувалося наступна передумова: недовикористані активи концентруються переважно на вторинному ринку обладнання, пропозиція в ЕСС формується кількістю P2P орендодавців, а попит – кількістю P2P-орендарів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ КАМ

2.1. КАМ – одна з найбільших та найефективніших цифрових платформ України

У 2005 році засновники однієї з найбільших цифрових платформ України, назвемо її КАМ, прийняли рішення про створення універсальної площадки, на якій і бізнес, і кінцевий споживач зможуть задовольнити свої потреби у покупці необхідних товарів, послуг.

На поточний момент ця платформа входить в п'ятірку лідерів за популярністю в Україні. Компанія і в ковідний, і в воєнний період розширює свою фізичну присутність не тільки в Україні, а й виходить на ринки Європи та Азії.

Взимку 2021 року КАМ оголосила про запуск франшизи і за перші шість місяців відкрила понад 15 точок. Список бажаючих співпрацювати довгий – у аркуші очікування було близько 1500 осіб, які готові були інвестувати в розвиток мережі \$40 млн. У березні 2022 року один із співзасновників компанії КАМ зазначав, що бізнес на межі знищення. У тому місяці виручка КАМ впала у 175 разів, до 23 млн грн. Діяльність більшості складських комплексів компанії було заблоковано, 25 магазинів зруйновано чи пограбовано.

Проте ефективні дії власників, менеджерів, персоналу привели до того, що станом на серпень 2022 року виручка компанії майже повернулася на довоєнний рівень. Нова стратегія КАМ полягає у підвищенні гнучкості та швидкості реакції на зміни попиту. На кінець 2022 року за показником прибутку компанія КАМ зайняла 33 місце серед підприємств України.

Для малого та середнього бізнесу КАМ пропонує можливість швидко запустити інтернет-магазин і масштабувати його, не вдаючись до розробки. Всі функції для ефективної інтернет-торгівлі вже передбачені у платформі

(прийом платежів та доставка, CRM та ERP, інструменти для маркетингу та продажів, підтримка мобільних пристроїв та багато іншого).

Підприємства великого бізнесу високо оцінять функціонал для запуску маркетплейсу та мультимагазину, високу продуктивність платформи в пікові навантаження та відповідність міжнародним стандартам безпеки. Відкритий вихідний код платформи дозволить налаштувати магазин під будь-які бізнес-вимоги.

Глобальний бізнес зможе швидко запускати продаж у будь-якій країні світу. Платформа підтримує різні валюти та мови, є можливість врахування регіональних законів (включно з GDPR) та розрахунок будь-яких місцевих податків, управління кількома міжнародними магазинами з єдиної панелі управління, інтеграції з локальними онлайн-сервісами.

КАМ гарантує зручне управління замовленнями для будь-якого бізнесу:

- проста інтеграція в кілька кліків із CRM, PIM, ERP, WMS;
- управління періодичними платежами та рахунками клієнтів;
- оновлення замовлень клієнтів в один клік та автоматично;
- отримання від клієнтів необхідних документів та поєднання їх з замовленнями;
- інтеграція з багатьма популярними способами оплати;
- настроювані інструменти суттєво покращують клієнтський сервіс;
- інструменти просування, такі як купони та подарункові картки, можуть бути налаштовані на різну поведінку клієнтів;
- наявна функція односторінкового оформлення замовлення, форми замовлень на основі SKU та міні-кошик;
- список керування доступом дозволяє сегментувати асортименти для різних клієнтів, резервувати товари та встановлювати конкретні умови для постійних клієнтів;
- можливість розмістити контактні форми для партнерів та клієнтів, які вимагають комерційну пропозицію;
- доступні будь-які документи на сторінці продукту;

- блоки FAQ та "related products", щоб ознайомити покупця з повним каталогом та підвищити надійність магазину.

КАМ надає послуги з просування рішень для оптового продажу в електронній комерції:

- необмежена кількість товарів, включаючи цифрові продукти з багатьма специфікаціями та атрибутами;
- пакетний імпорт та експорт даних про продукт у форматі .xls, що полегшує планування асортименту;
- створення та налаштування ролей клієнтів для маркетингу, комунікації та інших ділових цілей;
- рівневі ціни та «запит ціни» дозволяють встановити спеціальні ціни на певну кількість товару;
- підтримка мульти-складів дозволяє власникам управляти потоком товарів та відображенням запасів у режимі реального часу з кількох складів;
- автоматичний розрахунок податків та вартості доставки через популярні сторонні сервіси: Avalara, FedEx, UPS та інші. Ці сервіси також надають документацію, послуги маркування та можливість самовивезення замовлень;
- функція мульти-магазину для створення декількох інтернет-магазинів та сторінок для різних видів бізнесу, груп продуктів або акцій (B2B та B2C магазини, оптова торгівля, рекламні сторінки) та управління з однієї адміністративної панелі.

КАМ гарантує високу безпеку та продуктивність, що досягаються за допомогою новітніх технологій Microsoft, підтримкою веб-ферм, асинхронними методами, гнучкою та масштабованою архітектурою КАМ. КАМ відповідає всім вимогам стандарту PCI.

Багатоканальні та омніканальні системи торгівлі дозволяють веб-магазинам забезпечити персональний підхід до клієнтів з різних місць купівлі та каналів зв'язку, а також керувати продажами з однієї панелі адміністратора.

Вбудована передова бізнес-аналітика та звітність, а також інтеграція з провідними BI-системами, такими як Microsoft Power BI та інші.

Автоматизація маркетингових B2B процесів і акцій, включаючи покинутий кошик, нагадування про неоплачені замовлення, імейл-повідомлення про транзакції, повідомлення про доставку, спеціальні пропозиції та багато іншого.

SEO налаштування для B2B електронної торгівлі допомагають технічно оптимізувати ваш сайт, щоб ранжуватися вище, ніж конкуренти.

Мобільна комерція та адаптивний дизайн веб-сайту дозволяють клієнтам КАМ у будь-який час отримати інформацію про товари та замовлення з портативних пристроїв.

КАМ протягом останніх років все більше входить в сегмент B2B. Оптова електронна комерція – це модель продажу товарів та послуг через Інтернет підприємствам, а не окремим споживачам. Її часто використовують виробники та дистриб'ютори, які продають свою продукцію роздрібним торговцям чи іншим підприємствам оптом та зі знижкою.

Клієнти КАМ наочно бачать ключові відмінності між оптовою електронною комерцією та електронною комерцією B2B. По-перше, оптові угоди зазвичай набагато дорожчі. По-друге, оптовики зазвичай пропонують ширший асортимент товарів. Нарешті, оптові підприємства електронної комерції часто висувають різні вимоги до відвантаження та доставки.

КАМ, як повноцінна система електронної комерції B2B, покриває всі ці потреби. Вона дозволяє завантажувати необмежену кількість SKU (легко експортувати та імпортувати масив даних); створювати багаторівневі ціни для різних продуктів та клієнтів; підтримувати функцію кількох складів управління транспортними маршрутами продукції.

Також КАМ надає можливість розвивати B2B2C бізнес. B2B2C - це тип бізнес-моделі, в якій компанія продає товари або послуги іншому бізнесу, який, у свою чергу, продає споживачам. Незважаючи на очевидні переваги (наприклад, можливість вийти на нові ринки та залучити нових клієнтів, побудувати більш міцні стосунки зі своїми клієнтами), B2B2C модель ускладнює керування різними каналами через більшу складність.

Платформа КАМ дозволяє вирішити ці проблеми. Якщо клієнт має бажання продавати товари споживачам, то йому знадобляться функції, орієнтовані на споживача, такі як кошик покупок та відгуки покупців. З іншого боку, якщо клієнт має бажання продавати послуги підприємствам, то йому знадобляться функції, орієнтовані на бізнес, такі як виставлення рахунків та комерційних пропозицій. З КАМ клієнт отримує те й інше в одному продукті, і можете налаштувати свій B2B інтернет-магазин так, як йому потрібно.

КАМ пропонує такі функції B2B, як прайс-листи для конкретних клієнтів, кілька каталогів продуктів, структури корпоративних облікових записів, варіанти купівлі з оплатою на замовлення, потужні можливості пошуку та фільтрації – все, щоб допомогти виробникам процвітати на сучасному конкурентному ринку.

Дистриб'ютори забезпечують зв'язок між виробниками та роздрібними торговцями, гарантуючи своєчасність та доступність продуктів для споживачів. Однак коли справа доходить до електронної комерції, вони стикаються з новими проблемами. Їхня клієнтська база зазвичай географічно розкидана, що може ускладнити доступ до них через традиційні методи. Крім того, дистриб'ютори часто мають справу з великими обсягами товарно-матеріальних запасів, якими важко управляти онлайн.

Тим не менш, надійна платформа КАМ може допомогти вийти на нові ринки, оптимізувати системи керування електронною комерцією та спростити обробку замовлень. Ключем до успіху є керування кількома складами та точками продажу через єдину панель адміністратора. КАМ має всі ці функції, а також гнучкі налаштування облікового запису, щоб надати клієнтам дистриб'ютора різні варіанти оплати або кредитні ліміти.

Основна мета бренду чи компанії, які мають намір запуснути проєкт електронної оптової торгівлі – це збільшення продажів. Тому активне використання електронних платформ B2B-маркетплейсів дозволяє отримати клієнтам десять основних переваг:

1 - Залучення нових клієнтів. Ймовірно, це буде основна мета компаній, які вирішують реалізувати стратегію онлайн-продажів на платформах B2B. Особливо це важливо під час кризи, що викликана війною: залучення нових клієнтів означає створення нових можливостей для бізнесу та отримання нових видів доходів. Нові клієнти знижують залежність компанії від існуючих замовників, і якщо з ними добре поводяться, ймовірність повторних замовлень досить висока.

2 - Відновлення роботи з колишніми клієнтами. Всі компанії мають у своїй клієнтській базі неактивних гравців, ритейлерів, які вже робили покупки в компанії, але з тієї чи іншої причини перестали це робити. Однією з дій, яка цілком має право бути включеною до стратегії онлайн-продажів компанії на платформі B2B, може стати повторна активація цих клієнтів, які вже знають компанію, але не встановлювали з нею комерційних відносин протягом певного часу. І як компанія/бренд може здійснити цю дію? Завдяки прямій комунікації, рекламному просуванню, розкриттю свого місця на B2B-платформі та спілкуванню з цими клієнтами.

3 - Поліпшення відносин із клієнтами. Відносини з клієнтами – найважливіший момент будь-якого бізнесу, замовники – його головна мета, без них бізнес не може існувати і тим більше вважатися стійким. Чим стабільніший рівень взаємовідносин компанії з покупцями, чим більше популярність бренду, то вище шанси встановлення міцних і постійних комерційних відносин. Компанії, які можуть розвивати постійну та ефективну комунікацію зі своїми клієнтами, автоматично збільшують продаж. Стратегія бізнес-маркетингу, орієнтована на контакт із клієнтом, зазвичай, дає ефективніші результати.

4 - Легко купити та швидко поповнити запаси. Легкість ведення бізнесу має велике значення у комерційних відносинах компанії зі своїми клієнтами, і це також забезпечується присутністю компанії на цифровому торговому майданчику. Чим простіше покупцю придбати товар певного бренду, тим частіше він це робитиме. Ринки стають все більш конкурентними і щодня

піддаються бомбардуванням шаленою кількістю пропозицій, тому компанії, що гальмують у процесі замовлення, несуть серйозні ризики, аж до нездатності працювати і вижити в цифрову епоху. Якщо у продавця закінчується певний товар, потрібна оперативність не лише при замовленні нового на заміну, а й при доставці кінцевому покупцю. Якщо покупець не зможе завершити цей процес якнайшвидше, продавець упустить можливість здійснити продаж. Покупець, який втрачає бажаний товар - незадоволений, а незадоволений покупець має тенденцію не повертатися.

5 - Збільшення частоти продажів. Не менш важливо, ніж здатність залучати нових клієнтів – спонукати їх купувати знову. Тобто здатність утримувати клієнтів та збільшувати частоту їх покупок замість того, щоб мати кілька клієнтів із унікальними замовленнями. Підвищення лояльності клієнтів є також важливою частиною будь-якого бізнесу. Постійний клієнт набагато цінніший для будь-якої компанії, ніж ряд клієнтів, які здійснюють разову покупку. Вкладення в маркетинг та залучення клієнтів будуть набагато меншими, якщо компанія робить ставку на довгострокових замовників. Постійний клієнт дає більш високий відсоток прибутку для компанії, оскільки витрати на маркетинг та пошук нових замовників у цьому випадку будуть унікальними та розчиняться у кількості замовлень, яку роблять лояльні покупці.

6 – Можливість продавати дрібним клієнтам невеликі замовлення. Більшість постачальників орієнтуються на великих клієнтів та масові замовлення, вони завжди намагаються працювати у цьому напрямі. За наявності невеликого покупця з меншим обсягом замовлення деякі компанії вважають за краще приєднати його до іншої компанії. Зазвичай, такі клієнти приносять компанії великі витрати на вартість замовлення. Однак, коли компанія працює на B2B-маркетплейсі, ці клієнти можуть розмішувати свої замовлення у режимі самообслуговування, при якому грошові витрати значно знижуються, а співвідношення витрат та вигід має тенденцію покращуватись на користь постачальника.

7 - Географічне охоплення. Географічне охоплення є проблемою для багатьох компаній, які працюють чи мають намір працювати на глобальному ринку. Віддалені клієнти підвищують собівартість продажу для постачальника через транспортні витрати та терміни доставки. Онлайн-платформа B2B – це рушійна сила для компаній та брендів щодо усунення подібних перешкод. Платформа так само реагує на будь-якого клієнта. Він може бути в тому самому місті, що і сам постачальник, або на іншому кінці світу. Усуваючи географічний бар'єр, компанії, таким чином, можуть зосередитись на нових замовниках, розширити горизонти та націлюватися на тих клієнтів, які раніше не вважалися життєздатними через вже згадані високі витрати.

8 - Робота з усім каталогом продукції. Комерційні відділи іноді прагнуть зосередити свої комунікації на продуктах з найбільшим обсягом виробництва, тих, які продаються у великих кількостях і, природно, доступні для ринку. Підприємства, які мають великий каталог товарів, зазвичай, відчують труднощі з рекламою всієї своєї продукції. Для деяких постачальників занадто дорого підтримувати розробку маркетингової та комунікаційної стратегії для всього асортименту продукції. Присутність на оптовому електронному майданчику може стати для бізнесу альтернативним і динамічним способом продемонструвати всю колекцію та ознайомити клієнтів та потенційних покупців з усім спектром продуктів та ноу-хау, які має компанія.

9 - Збільшення продажів продуктів із вищою маржою. Ще одна перевага присутності на торговому майданчику B2B полягає в тому, що всі продукти представлені з однаковим ступенем деталізації. Всі вони набувають однакової видимості для покупця, зазвичай, з привабливим зображенням та докладним описом. Наслідком неправильної роботи з каталогом є те, що, як правило, найскладніші продукти вимагають окремих знань з боку відділу продажу, щоб покупці могли усвідомити всі їхні переваги. Здебільшого це продукти, які приносять компанії більш високу додану вартість. Продати традиційний і відомий продукт завжди простіше, ніж продати диференційований і складний, оскільки це потребує більшої праці з боку продавця та підготовки клієнта.

10 - Ефективний запуск нових продуктів. У традиційних способах ведення бізнесу запуск нового продукту – це процес, який завжди потребує значних інвестицій у просування та дистрибуцію. З онлайн-платформою B2B це завдання для постачальників спрощується, оскільки вони можуть зосередити всі свої комунікаційні зусилля в одному місці і мають перевагу присутності в цифровому світі. Для компанії, яка хоче просувати новий продукт, стає простіше зробити це за допомогою відео та віртуальних дослідів, технічних описів товару, а потім продовжити розповсюдження всіх цих елементів через інтернет, а не робити це особисто.



Рисунок 2.1 - Переваги, що надає КАМ своїм клієнтам

*Джерело:* складено автором

Таким чином, стратегія B2B у поєднанні з професійною та спеціалізованою платформою в цій галузі може дати безліч позитивних результатів. Компанії отримують можливість вийти на 100% свого потенційного ринку, відображаючи та поширюючи весь свій каталог

продуктів, повідомлень та рекламних акцій та, водночас, значно полегшуючи життя своїм клієнтам.

Концепція програмного забезпечення B2B ґрунтується на чотирьох основних інструментах для обслуговування компанії або клієнтської бази, таких як програмне забезпечення для маркетингу, продажу, бухгалтерського обліку та підтримки. Електронна комерція B2B - ефективний інструмент для зберігання великих обсягів даних, оптимізації процесів продажів і, отже, розширення клієнтської бази. І на цьому перелік переваг не закінчується.

Як вже зазначалося, співпраця з КАМ особливо корисна для оптових, роздрібних компаній та виробників, оскільки вона дозволяє купувати технологічно. Сама платформа надає і клієнтам, і співробітникам можливість відчувати себе впевнено при використанні платформи завдяки зручному інтерфейсу.

КАМ дозволяє створити можливість передачі замовлення клієнтів прямо на склад і користувачі легко відстежують статус замовлення в будь-який час. Тобто кінцеві покупці не стикаються з труднощами при складанні та відстеженні замовлень, спеціалізовані ІТ-рішення для бізнесу допомагають вирішити ці проблеми.

Ефективна служба підтримки КАМ цілодобово взаємодіє з клієнтом через платформу. Завдяки тому, що користувачі самостійно складають замовлення, команді не потрібно витратити додатковий час. Відповідно, зменшуються й витрати.

КАМ дозволяє своїм клієнтам отримувати та зберігати поточні дані існуючих клієнтів та залучати потенційних клієнтів. А за допомогою додаткових рішень кінцеві споживачі можуть здійснювати пошук, застосовувати фільтри, розраховувати можливі витрати із урахуванням бонусів та знижок.

Через можливість залучати випадкових відвідувачів КАМ допомагає підвищувати впізнаваність бренду день у день, а також допомагає оцінювати

товарообіг, проводити ефективні маркетингові кампанії та розробляти стратегії продажу.

## 2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності КАМ

Здійснюючи господарську діяльність, КАМ використовує різні види майна в матеріальній та нематеріальній формі. За економічним змістом майно, що знаходиться у розпорядженні КАМ, розділяється на необоротні (нематеріальні активи та основні засоби) та оборотні активи, більша частина яких представлена виробничими запасами, товарами та дебіторською заборгованістю.

Активи КАМ представляють собою ресурси, сформовані та контрольовані товариством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується керівництвом, приведе до отримання прибутку у майбутньому. Структура необоротних активів КАМ відображає специфіку його діяльності. Нематеріальні активи відображають вартість бренду. За 2019-2021 роки нематеріальні активи знизили свою поточну вартість з 335 тис. грн. до 82 тис. грн., на кінець 2022 року накопичена амортизація склала 92,16% від їхньої початкової вартості. Відповідно, можна вважати, що більша частина інвестицій у розвиток власного бренду вже окупилася і на перспективу можна рекомендувати переоцінку бренду або збільшення нематеріальних активів за рахунок покупки нових ліцензій або оформлення патентів на власні розробки.

Що стосується основних засобів, то їхня питома вага має невисокий розмір у структурі активів: 2020 рік – 2,3%, 2021 рік – 1,3%, 2022 рік – 1,5%. Невеликий розмір основних засобів пояснюється тим, що КАМ активно використовує франшизу для розширення, а також основні засоби своїх партнерів. Оборотні активи КАМ не обмежені у використанні, призначені для виробничого використання та реалізації, певна їх частина (на 2020 рік – 366 тис. грн., на кінець 2021 року – 519 тис. грн., на кінець 2022 року – 337 тис. грн.) споживається протягом операційного циклу.

Високу питому вагу мають запаси та дебіторська заборгованість, що пояснюється специфікою діяльності. Оскільки КАМ не тільки надає можливість своїм клієнтам вести власний бізнес, а й активно здійснює торгівлю власними товарами, надає відстрочку на оплату та використовує інші форми стимулювання покупців.

Таблиця 2.1 - Горизонтальний аналіз показників фінансового стану КАМ, тис. грн.

Стаття активів	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	Зміна 20/22
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	335	181	82	253
первісна вартість	12921	1024	1047	-13968
накопичена амортизація	(12586)	(843)	(965)	-11617
Основні засоби:				
залишкова вартість	42993	37123	54531	11538
первісна вартість	58531	61358	94566	36035
накопичена амортизація	(15538)	(24235)	(40035)	24497
<b>Усього за розділом I</b>	<b>43328</b>	<b>37304</b>	<b>65128</b>	<b>21800</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси				
Виробничі запаси	1172235	1477936	2495146	1322911
Незавершене виробництво	366	519	337	-29
Товари	1171869	1477417	2494809	1322940
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	547319	958482	1207246	659927
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	19264	87875	162098	-142834
з бюджетом	48434	68533	122632	74198
Гроші та їх еквіваленти	67390	65658	139820	72430
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1864437</b>	<b>2697549</b>	<b>4167621</b>	<b>2303184</b>
<b>Баланс</b>	<b>1907765</b>	<b>2734853</b>	<b>4232749</b>	<b>2324984</b>

Стаття пасиву				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	100000	100000	100000	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	68797	179808	113771	44974
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
<b>Усього за розділом II</b>	<b>31581</b>	<b>23657</b>	<b>30481</b>	<b>-1100</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	1721963	2330938	3621541	1899578
розрахунками з бюджетом	34	9620	4178	4144
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1807386</b>	<b>2531387</b>	<b>3988497</b>	<b>2181111</b>
<b>Баланс</b>	<b>1907765</b>	<b>2734853</b>	<b>4232749</b>	<b>2324984</b>

*Джерело:* складено автором

Поряд з аналізом структури активів, для оцінки фінансового стану підприємства необхідним є аналіз структури пасивів, тобто джерел власних і

позикових коштів, вкладених у майно підприємства. Співвідношення цих джерел визначає перспективи розвитку господарюючого суб'єкта. Структура пасивів КАМ має нестандартну структуру, у якій найбільшу питому вагу має кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (за 2020 рік – 90,2%, за 2021 рік – 85,2% , за 2022 рік – 85,5%). Для підприємства з будь-якої іншої сфери діяльності це характеризувалося б як загроза неплатоспроможності і велика вірогідність банкрутства. Для платформи електронної комерції КАМ така ситуація має позитивну характеристику та свідчить про довіру клієнтів та їхню згоду фінансувати поточну діяльність КАМ, що дозволяє підприємству швидко нарощувати прибуток. Нерозподілений прибуток за три роки зріс на 44974 тис. грн.

Звіт про фінансові результати дає інформацію про отриману виручку підприємства, собівартість товару, послуг, витрати підприємства та отриманий чистий прибуток, який потім відображається в балансі підприємства, збільшуючи власний капітал компанії.

Таблиця 2.2 - Показники звіту про фінансові результати КАМ за 3 роки, тис. грн.

Стаття	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>12149310</b>	<b>17629595</b>	<b>21172647</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(10749614)	(15284448)	(17935821)
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>1399696</b>	<b>2345147</b>	<b>3236826</b>
Інші операційні доходи	42585	17644	35813
Адміністративні витрати	(19104)	(40365)	(90710)
Витрати на збут	(1371189)	(2138071)	(3122790)
Інші операційні витрати	(14701)	(34555)	(18361)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>37290</b>	<b>149800</b>	<b>40778</b>
Інші фінансові доходи	1571	1082	618
Фінансові витрати	(7300)	(6199)	(6121)
Інші витрати	(651)	(3752)	(1965)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>30910</b>	<b>140931</b>	<b>33310</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	7061	29920	(652)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>23849</b>	<b>111011</b>	<b>33962</b>

*Джерело:* складено автором на основі звітності

Показники звіту про фінансові результати за період 2020-2022 років свідчать, що підприємство в цілому працює ефективно, формує чистий прибуток, який хоч і зменшився за перший рік війни більше ніж в три рази, але залишається більше ніж прибуток 2020 року. Основний позитивний внесок у зростання прибутку дало зростання виручки від реалізації в 1,7 рази та повернення надлишково сплаченого податку на прибуток у минулих роках. Інші вагомні фактори, які у 2022 році провокували зниження чистого прибутку:

- суттєво зросла собівартість реалізованої продукції на 166,8%;
- інші операційні доходи знизилися майже на 7 млн. грн.;
- адміністративні витрати вирости в 4,78 рази;
- витрати на збут зросли в 2,27 рази;
- фінансові доходи знизилися майже на 900 тис. грн.;
- інші витрати збільшилися у 3,02 рази.

Все це можна пояснити війною, руйнуванням логістичних ланцюжків, зменшенням платоспроможного попиту, невизначеністю виробників у перші місяці війни, блекаутами та іншими негативними змінами, з якими стикнулися вітчизняні виробники та імпортери. Але, незважаючи на це, КАМ завершила і 2022 рік з прибутком.

Найважливішим ресурсом функціонування та зростання підприємства є його власний капітал. Протягом трьох років власний капітал має нестабільну динаміку і КАМ доводилося активно залучати додатковий капітал для забезпечення стабільних темпів зростання. Джерелами його поповнення були довгострокова заборгованість і кредиторська заборгованість. Як було вказано вище, така структура не вважається стабільною і оптимальною, тому доцільно більш детально проаналізувати ресурси підприємства та ефективність їхнього використання.

Наявність чистих оборотних активів у КАМ.

Спочатку розглянемо скільки чистих коштів вкладено в оборотні активи, тобто грошових коштів, які сформовані за рахунок статутного капіталу та нерозподіленого прибутку:

$$\text{ЧОК} = \text{ВК} + \text{ДЗК} - \text{НА}, \text{ де} \quad (2.1)$$

ВК – власний капітал (1 розділ пасиву балансу);

ДЗК – довгостроковий залучений капітал;

НА – необоротні активи підприємства (1 розділ активу балансу).

2020 рік: ЧОК = 324 378,0 тис. грн.;

2021 рік: ЧОК = 212 915,0 тис. грн.;

2022 рік: ЧОК = 346 787,0 тис. грн.

Враховуючи невелику питому вагу необоротних активів у структурі майна КАМ, ми зазначаємо, що вона сформована за рахунок стабільних і постійних джерел фінансування і у підприємства залишаються власні та прирівняні до них кошти для фінансування постійної частини оборотних активів. Основні засоби в структурі майна КАМ складають від 2.02% у 2020 році до 1.53% у 2022 році, крім того, КАМ використовує прискорену амортизацію, що нараховується щоквартально.

Більше інформації про фінансову стійкість підприємства, ліквідність, дає показник власних оборотних активів (ВОА), ще цей показник називають робочим капіталом компанії, який розраховується за формулою:

$$\text{ВОА} = \text{ОА} - \text{ПЗ}, \text{ де} \quad (2.2)$$

ОА – оборотні активи підприємства (2 розділ активу балансу);

ПЗ – поточні зобов'язання підприємства (3 розділ пасиву балансу).

2020 рік: ВОА = 591 352,0 тис. грн.;

2021 рік: ВОА = 213 025,0 тис. грн.;

2022 рік: ВОА = 421 089,0 тис. грн.

Показник за 3 роки має позитивне значення, тобто, в обігу оборотних активів достатньо для своєчасного виконання/погашення поточних зобов'язань підприємства (погашення кредиторської заборгованості за товари, послуги, виплати заробітної плати співробітникам компанії, податків та ін.). Наявність ВОА у КАМ дозволяє прогнозувати наявність фінансової стійкості та ліквідності компанії. Іншими словами, у КАМ є кошти для здійснення щоденної операційної діяльності.

Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності:

$$РВО = ВПА / ОА, \text{ де} \quad (2.3)$$

ВПА - власні та прирівняні до них кошти;

ОА – оборотні активи підприємства (2 розділ активу балансу);

2020 рік: РВО = 16%;

2021 рік: РВО = 18%;

2022 рік: РВО = 17%.

Бачимо, що власні оборотні активи (кошти) займають невелику питому вагу у структурі оборотних активів, більша частина яких фінансується за рахунок кредиторської заборгованості.

Рівень маневреності власних оборотних активів.

Цей показник говорить про те, яку частку власних оборотних коштів складають гроші та їх еквіваленти. Маневреність власних оборотних коштів показує співвідношення між коштами та власними оборотними коштами.

$$РМО = ГК / ВПА, \text{ де} \quad (2.4)$$

ГК – грошові кошти підприємства ;

ВПА - власні та прирівняні до них кошти.

2020 рік: РМО = 5,1%;

2021 рік: РМО = 3%;

2022 рік: РМО = 2%.

Взагалі, цей показник не є критичним для визначення ліквідності, фінансової стійкості компанії, адже грошові кошти на рахунках в банку повинні працювати. Тобто, як правило, компанії піддержують залишки на рахунках в банках, але в сумах, які необхідні для виконання зобов'язань найближчим часом. Але є і такі компанії, у яких залишки коштів на рахунках великі і вони можуть отримувати додатковий прибуток від розміщення коштів в депозит.

Коефіцієнт обороту оборотних активів

$$К_о = В / ОА_{сер}, \text{ де} \quad (2.5)$$

В – виручка підприємства за звітний період;

ОА сер – середньорічний обсяг оборотних активів.

2021 рік:  $K_o = 1,2$ ;

2022 рік:  $K_o = 1,7$

В 2021 році на кожну гривню оборотних активів отримано 1,20 грн. виручки, в 2021 році - 1,70 грн. Продуктивність компанії, ефективність використання оборотних активів зростає.

По результатам аналізу вищевказаних показників, по балансу та звіту про фінансові результати підприємства КАМ можна зробити висновок, що компанія має достатньо стійке фінансове становище, своєчасно виконує поточні зобов'язання, які виникають в процесі господарської діяльності, ефективно розподіляє ресурси, не зловживає використанням кредитів банків як додаткового оборотного капіталу, а орієнтується на фінансування за рахунок кредиторської заборгованості.

Для розуміння стійкості доцільно наступним етапом аналізу провести оцінку показників ліквідності та платоспроможності КАМ. Для цього розрахуємо зазначені коефіцієнти та представимо їх у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості КАМ

№	Показник	Період		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	(-0,1)	0,03	0,18
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,12	0,04	0,25
3	Коефіцієнт фінансування	(-4,2)	22,4	5,5

*Джерело:* складено автором

Перший коефіцієнт не відповідає нормативному значенню (у нормі  $> 0,5$ ). Це означає, що використання боргового фінансування приводить до зниження платоспроможності КАМ і компанія повинна акцентувати увагу своїх власників на доцільності збільшення капіталу; якщо не збільшити власний капітал, то у КАМ буде зростати ризик банкрутства. Проте протягом

останніх трьох років ми можемо відзначити зростання цього показника. Відносно коефіцієнту фінансової стійкості - частка довгострокових пасивів у структурі капіталу має невелике значення, що веде до скорочення кількості грошових ресурсів, які доступні для використання у довгостроковій перспективі, а це, відповідно, можливо втілиться в зменшенні інноваційних можливостей підприємства, і свідчить про недоліки політики запозичень підприємства. Але якщо КАМ знайде можливість поповнити власні ресурси, скоротити суму заборгованості, введе зміни в систему управління запасами, то це покращить перспективи розвитку підприємства. Коефіцієнт фінансування КАМ у 2020 році мав від'ємне значення, що свідчило про великі фінансові ризики, у 2021 році відбувається його зростання до 22,4, що говорить про концентрацію зусиль менеджменту підприємства на управлінні структурою капіталу і результативності пошуків нових моделей фінансування. У 2022 році ми знову бачимо падіння показника, що пояснюється погіршенням ситуації і на ринках зовнішнього запозичення, і в цілому в економіці.

Як проміжний висновок, можемо сказати, що більша частина ресурсів КАМ сформована поточними зобов'язаннями. Це у майбутньому може провокувати зростання проблем, відповідно, доцільно проаналізувати політику управління позиковим капіталом і знайти нові важелі для маневрування з метою ефективного управління кредиторською заборгованістю.

Шляхом розрахунку показників ліквідності можна оцінити наявність економічних передумов для вчасного погашення боргів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники платоспроможності КАМ

№	Показник	Період		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6	0,9	0,7
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,1
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3	0,6	0,4

*Джерело:* складено автором

Перший коефіцієнт відображає частину заборгованості, що може бути погашена за рахунок надходжень на рахунок від діяльності підприємства (без реалізації майна). За період дослідження показник підвищується, але ще не досяг нормативного значення - 1,5. Абсолютна ліквідність також знаходиться на рівні нижче норми, проте тенденція зміни – позитивна. Коефіцієнт швидкої ліквідності КАМ також свідчить про брак коштів, але негативні тенденції виражені не так наочно через те, що у розрахунки включена дебіторська заборгованість, яка має суттєвий розмір у КАМ. Таким чином, можемо зробити проміжний висновок, що ліквідність КАМ залишається під загрозою і теоретично можливе банкрутство підприємства. Але специфіка його діяльності зменшує негативні оцінки, отримані в результаті аналізу. І саме балансування через активне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю дозволить підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Будь-яке комерційне підприємство, у тому числі КАМ, працює з метою є отримання прибутку, збільшення доходу своїх власників, а для оцінки цієї сторони бізнесу розглянемо показники рентабельності (табл. 2.5). Оцінка показників рентабельності необхідна і власникам для визначення перспектив розвитку бізнесу, і менеджерам для вибору найбільш привабливих варіантів, і потенційним інвесторам.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності КАМ за період 2020-2022 р. р.

№	Показник	Період				
		Фактичне значення (%)			Абсолютне відхилення (%)	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020-2021 р. р.	2021-2022 р. р.
1	Загальна рентабельність	54,3	43	30,2	-31,2	-32,8
	Загальна рентабельність основної діяльності	0,4	0,25	0,32	-0,12	0,04
2	Рентабельність операційної діяльності	1,3	0,7	5,2	-0,5	4,5
3	Чиста рентабельність діяльності підприємства	0,3	0,2	0,3	-0,1	0,1
4	Рентабельність власного капіталу	2,08	5	2	7,08	-3

## Продовження табл. 2.5

№	Показник	Період				
		Фактичне значення (%)			Абсолютне відхилення (%)	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020-2021 р. р.	2021-2022 р. р.
5	Економічна рентабельність	39,6	21,4	20	-18,2	-1,4
6	Рентабельність виробничих ресурсів	3,1	1,2	2	-1,9	0,8
7	Рентабельність операційних витрат	0,7	1,2	7,2	0,5	6
8	Рентабельність продукції	21,6	31,3	24,6	-9,7	-6,7

*Джерело:* складено автором

Відповідно до даних з табл. 2.5, найбільше відхилення спостерігається у 2021-2022 р. р., це відбулося на тлі повномасштабного вторгнення Росії, що викликало певне призупинення ділової активності у нашій країні. Але у другій половині 2022 року КАМ почало відновлювати свою роботи і ми бачимо тенденцію до вирівнювання показників і їхнє наближення до ситуації у 2020 році.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану КАМ та результатів його діяльності, можна сформулювати висновок, що воно функціонує досить ефективно, але має і певні проблеми.

По-перше, нестабільна структура капіталу з переважанням залученого капіталу (у формі кредиторської заборгованості) над власним, що вказує на потенційно проблемний фінансовий стан КАМ з наявними ознаками неплатоспроможності.

По-друге, достатньо ефективна система управління активами компанії, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Підприємство, незважаючи на війну, працює прибутково та достатньо ефективно.

Загальні рекомендації полягають у наступному:

- збільшення власного капіталу;
- збільшення вартості нематеріальних активів;

- збалансоване управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;

- розробка ефективної системи інкасації дебіторської заборгованості, прискорення її оборотності.

- зниження непродуктивних витрат та собівартості послуг без зниження їхньої якості.

Очікуємо, що реалізація цих заходів буде сприяти збільшенню прибутку і, відповідно, допоможе твердо закріпитися на ринку B2B.

### 2.3. Аналіз основних тенденцій розвитку світового ринку B2B та відповідність їм діяльності КАМ

За даними Statista, виручка цифрових платформ ЕСС з 2017 року по 2022 рік збільшилася більш ніж удвічі, досягнувши значення в 40,2 млрд. дол. США у 2022 році [59]. Враховуючи частку B2B цифрових платформ ЕСВ у загальній кількості цифрових платформ ЕСС (16%) та частку інвестицій у B2B цифрові платформи ЕСВ (14%), очіувалося, що до 2022 року близько 15% загального виторгу цифрових платформ ЕСС припаде на сегмент B2B (6 млрд. дол. США). Опитування керівників промислових підприємств, проведене компанією Accenture у 2016 році, продемонструвало їх готовність використовувати B2B цифрові платформи у своїй діяльності, а 80% керівників вважають, що B2B цифрові платформи стають головною сполучною ланкою, що об'єднує промислові підприємства у цифровій економіці [60]. Безпосередньо інвестувати у заходи щодо взаємодії з B2B цифровими платформами готові 38% представників промислових підприємств.

У сфері безпілотних літальних апаратів (БПЛА) використання B2B цифрових платформ необхідне для стандартизації виробництва та швидкого масштабування діяльності (виручка китайського виробника БПЛА DJI у період з 2011 року по 2015 рік збільшилася більш ніж у 100 разів, значно перевищивши аналогічний показник американського конкурента 3DR),

створення краудсорсингової платформи для залучення сторонніх розробників. При цьому B2B цифрова платформа повинна мати наступні властивості:

- безпека,
- підзвітність,
- прозорість,
- ревізійність,
- справедливість,
- етичність.

Безпека є головною вимогою до цифрової платформи B2B, що пов'язано з необхідністю підтримувати надійність транзакцій, середній розмір яких значно перевищує сегмент B2C. Опора на застарілі інфраструктури може стати основною причиною кібератак. Згідно з дослідженням компанії Cisco, 92% пристроїв, підключених до Інтернету, використовують програмне забезпечення з певними уразливостями. Щорічна вартість збитків, завданих хакерами, шкідливим програмним забезпеченням та витоком даних, становить приблизно 3 трлн. дол. США.

Підзвітність включає два ключові компоненти. По-перше, учасники B2B платформи повинні дотримуватися прийнятих стандартів, що може бути проблематичним при роботі на великих ринках. По-друге, оператор платформи має нести відповідальність, якщо платформа не відповідає заявленим характеристикам. Таким чином, підзвітність знижує загальні ризики та спонукає учасників ще більше довіряти платформі.

Прозорість означає надання зацікавленим сторонам ефективних способів побудови відносин, дозволяє повідомляти про наміри та аналізувати результати. Для цього підприємствам потрібна інформація про те, як структуровані відносини та як дані використовуються для отримання ринкової інформації та управління транзакціями. Крім того, прозорість вимагає можливості нагляду для перевірки алгоритмів у рамках платформи, щоб забезпечити релевантність отриманих результатів.

Ревізійність означає можливість проведення зовнішнього аудиту, перевірки та моніторингу транзакцій та потоків даних між безліччю зацікавлених сторін. Це також зміцнює довіру між сторонами, полегшуючи транзакції та забезпечуючи ефективне вирішення спорів. Можливість однозначно відповісти на такі питання, як «У кого які дані? Яке хто має право використовувати дані? У яких цілях?» та «Як, де і які транзакції відбуваються?» гарантує, що платформи заслуговують на довіру, засади її функціонування - законні та надійні.

Справедливість заснована на чесному розподілі вартості та неупереджених очікуваних результатах. Регулюючі органи та агентства захисту прав споживачів зосереджені на забезпеченні справедливості і виявляють все більшу пильність щодо цінової дискримінації, змови та антиконкурентної тактики. Сама природа платформ, ефективність співробітництва, величезний масштаб діяльності викликають занепокоєння політиків щодо кордонів між співпрацею та змовою.

Етичність є ключем до керівництва зацікавленими сторонами під час прийняття потенційно неоднозначних і невизначених рішень. Неетичні (або навіть незаконні) дії можуть назавжди підірвати довіру до платформи та пов'язаних із нею брендів. Ключовим принципом Четвертої промислової революції є інклюзивність: потреби, сподівання та наміри кожної зацікавленої сторони мають бути почуті. Головним напрямом розвитку B2B цифрових платформ є електронна комерція. Основними вендорами B2B цифрових платформ для електронної комерції виступають переважно компанії з Європи та США.

В Україні більшість B2B цифрових платформ є електронними торговельними майданчиками (ETM). Для роботи на них промисловим підприємствам потрібно впровадити необхідні регламенти та інструменти (наприклад, електронний цифровий підпис). Після впровадження необхідних інструментів підприємства, що це зробили, в середньому, проводять через них близько 77% своїх закупівель. ETM може бути створена незалежною

організацією чи певною корпорацією. Так, з 2013 року по 2017 рік середня оцінка якості послуг незалежних ЕТМ була нижчою, ніж корпоративних, але з 2018 року з великим відривом лідирують саме незалежні ЕТМ.

З кожним роком все більше компаній запроваджують електронні закупівлі у свою діяльність. Так, ще в 2017 році в роздрібній торгівлі 45% компаній працювали регулярно з В2В цифровими платформами, а в обробній промисловості цей показник становив 9%. У 2019 році частка компаній зі сфери обробної промисловості, які використовують В2В цифрові платформи для закупівель, зросла до 20%, при цьому приріст обсягу електронних закупівель становив 28% [59]. Оператори В2В цифрових платформ (16%) виділили саме галузь обробної промисловості як драйвер зростання нових користувачів електронних майданчиків у 2020 році.

У загальній кількості існуючих великих цифрових платформ (близько 300 у світі) частка В2В цифрових платформ ЕСВ становить близько 10%, а їх сумарна капіталізація становить 720 млрд. дол. США.

Для виявлення існуючих можливостей вирішення проблеми недовикористаних активів промислових підприємств за допомогою В2В цифрових платформ доцільно детально розглянути світові практики: Floow2, myTurn, Cat Rental Store.

Найбільшою європейською платформою для спільного використання активів є Floow2.com. У рамках досягнення цілей сталого розвитку ООН, дана платформа розпочала свою роботу у 2012 році та до початку 2021 року скоординувала 455 тис. угод між промисловими підприємствами щодо спільного використання активів, сприявши економії їх коштів у розмірі 98 млн. євро та зменшивши викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу на 113 тис. тон. Механізм роботи цифрової платформи В2В Floow2.com передбачає використання послуг сторонньої страхової організації, що збільшує довіру промислових підприємств один до одного. Монетизація платформи забезпечується за рахунок моделі передплати власникам обладнання.

Європейська Комісія підтримує діяльність Floow2.com, особливо виділяючи роль цієї B2B цифрової платформи на ринку, яка фактично і створила ринок спільного використання активів у Європі. Floow2.com дозволяє кожному промисловому підприємству та організації (наприклад, медичним чи державним установам) у всьому світі спільно використовувати обладнання, відходи, матеріали з іншими промисловими підприємствами та організаціями або всередині своєї організації між відділами та підрозділами. В результаті досягаються фінансові вигоди для підприємств, відповідність цілям сталого розвитку та виникають деякі соціальні вигоди та ефекти.

Спільне використання активів може дозволити організаціям покращити фінансові показники діяльності, платформа Floow2 надає можливість розрахувати - на скільки саме в кожному конкретному випадку. Діяльність B2B цифрової платформи Floow2 відповідає наступним цілям сталого розвитку:

Мета № 9. Створення сталої інфраструктури, просування інклюзивної та сталої індустріалізації та стимулювання інновацій. Спільне використання активів надає організаціям інструмент, який дозволяє їм зробити використання існуючих потужностей прозорим, дозволяючи модернізувати інфраструктуру та трансформувати бізнес-моделі, створюючи стійкіші системи з підвищеною ефективністю використання ресурсів.

Ціль №11. Перетворення міст та населених пунктів за принципами відкритості, безпеки, життєздатності та стійкості. Спільне використання активів стимулює всі зацікавлені сторони робити свій внесок у розвиток добре керованих міст, які можуть використовувати інновації та винахідливість як ключові фактори сталого зростання.

Ціль №12. Забезпечення раціональних моделей споживання та виробництва. Спільне використання активів усередині та між компаніями трансформує моделі споживання та виробництва, встановлюючи стандарти сталого розвитку на довгі роки.

Таким чином, цифрова платформа B2B Floow2 надає промисловим підприємствам можливість спільного використання активів за рахунок власного маркетплейсу для P2P-оренди, а також надає послуги зі створення B2B цифрових платформ для спільного використання активів комерційним замовникам. Розглянемо докладніше партнерів B2B цифрової платформи Floow2, які реалізували ідею спільного використання активів у межах своїх підприємств між філією чи підрозділами, або на специфічних галузевих ринках (будівництво, фармацевтика тощо). Цифрова платформа для спільного використання активів усередині однієї компанії, яку Floow2 реалізувала для VDL Group, дає всім підрозділам VDL інструмент для ефективнішого використання існуючих активів компанії.

VDL Group – міжнародна промислово-виробнича компанія, заснована у 1953 році. Зі свого головного офісу в Ейндховені, Нідерланди, VDL контролює свої дочірні компанії, які мають високий рівень автономії та відповідальності за результати. Цифрова платформа для бізнес-центрів та бізнес-парків Parksharing була розроблена Floow2 для координації спільного використання активів підприємств, розташованих у бізнес-центрах та бізнес-парках. Платформа дозволяє бізнесу координувати попит та пропозицію на оренду всіх видів активів, матеріалів та послуг. Предметом P2P-оренди може бути вилочний навантажувач, паркувальні місця, конференц-зали, матеріали, надлишки товарів, складські приміщення, транспортні засоби та вільний час персоналу. До платформи може приєднатися як окреме підприємство, так і бізнес-центр, бізнес-парк, бізнес-асоціація чи ціле місто. Parksharing допоміг 22 тис. компаній зі 185 бізнес-парків заощадити 8,7 млн. євро. Werflink.com – це онлайн-платформа для спільного використання техніки та обладнання у секторі будівництва. Werflink вже запущена в Нідерландах та Бельгії у співпраці з Фламандською будівельною конфедерацією, будівельною компанією BESIX, Flanders Circular та урядом Фландрії (область на території Бельгії). Через веб-сайт та програму Werflink усі будівельні компанії в Бельгії та Нідерландах можуть обмінюватися, продавати та спільно використовувати

будівельне обладнання, матеріали, послуги, транспортні та складські приміщення. B2B цифрова платформа Werflink.com допомогла 704 компаніям заощадити 4,1 млн. євро та знизити викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу на 5 тис. тон.

Разом із канадським партнером ALVÉOLI компанія Floow2 розробила B2B цифрову платформу для агропродовольчого сектору в Канаді. Цифрова платформа для спільного використання дозволяє агропродовольчим та суміжним підприємствам обмінюватися, продавати чи ділитися обладнанням, сировиною, людськими ресурсами, інформацією та проєктами. ALVÉOLI уклали партнерство з голландською компанією Floow2, щоб використати перевірені бізнес-технології. Це партнерство дозволило ALVÉOLI розширитися від регіону Великої Оттави до решти Квебеку та Канади. Для організації у сфері соціального догляду Heeren Loo у Нідерландах Floow2 розробила внутрішню цифрову платформу для спільного використання активів. Усі 800 офісів та 8500 співробітників соціальної організації можуть використовувати закриту цифрову платформу для обміну продуктами, послугами, завданнями та знаннями. Об'єктами обміну можуть бути: меблі, приладдя для догляду, іграшки, канцелярське приладдя, завдання догляду за нужденними та одяг. Завдяки цифровій платформі для спільного використання Heeren Loo стимулюють внутрішню співпрацю між колегами та забезпечують економію коштів, ефективніше використання предметів та матеріалів і, отже, меншу кількість відходів. Цифрова платформа дозволила 450 співробітникам використовувати спільно 211 предметів.

PharmaSwar – це унікальний закритий торговий майданчик для фармацевтів. Цифрова платформа сприяє обміну ліками, термін придатності яких закінчується, робить цей процес прозорим та ефективним.

PharmaSwar був розроблений Floow2 у співпраці з двома голландськими фармацевтичними компаніями. За оцінками, у Нідерландах щорічно знищується близько 100 млн. ліків. PharmaSwar може вирішити цю проблему, оптимізуючи використання ліків, що вже є на ринку, цифрова платформа сприяє значній економії коштів у охороні здоров'я, одночасно сприяючи

скороченню відходів і забрудненню навколишнього середовища. B2B цифрова платформа PharmaSwap допомогла 300 фармацевтам заощадити 300 тис. євро та врятувати від утилізації 233 палети медикаментів.

Розглянуті приклади демонструють особливості бізнес-моделі цифрової платформи B2B для спільного використання активів Floow2, суть якої полягає в акценті на технології цифрової платформи, що дозволяє координувати попит і пропозицію; при цьому технологічна специфіка об'єктів для спільного використання врахована слабо.

B2B цифрова платформа для спільного використання активів промисловими підприємствами myTurn.com фокусується саме на наданні зручного сервісу управління недовикористаними активами промислових підприємств. За допомогою сучасної хмарної платформи та технологій Інтернету речей (IoT) myTurn поєднує в собі сучасні функції моніторингу активів за допомогою датчиків, оренди та продажу надлишкового обладнання. Компанія myTurn фокусується на тому, щоб полегшити пошук та забезпечити моніторинг використання інструментів, обладнання, техніки чи будь-якого іншого активу. Промислові підприємства отримують можливість збільшити дохід або знизити витрати, здаючи обладнання, що не використовується, в оренду іншим організаціям або приватним особам (P2P-оренда).

Деякі великі корпорації помітили тренд на спільне споживання у B2B-сегменті, що викликало у них інтерес до купівлі активів молодих стартапів, що надають послуги зі спільного використання.

У травні 2017 року стало відомо, що Caterpillar придбала сервіс для P2P-оренди обладнання Yard Club. Компанія Caterpillar – світовий лідер у виробництві будівельного та гірничого обладнання, двигунів, що працюють на природному газі та дизельному паливі, а також промислових турбін та дизель-електричних локомотивів. Придбання компанії Yard Club дозволило промислому гіганту Caterpillar отримати частку на ринку P2P-оренди обладнання, що росте. На цьому ринку вже існувало кілька гравців: Equipment Share, Getable та Dozr. До покупки Yard Club, яка була заснована у 2013 році,

Caterpillar інвестувала у стартап та надавала свою техніку для оренди у парк молодій компанії. За рік до покупки Yard Club супроводжував угоди P2P-оренди будівельного обладнання в Північній Америці на суму понад 120 млн. дол. США. Корпорація Caterpillar успішно пройшла цифрову трансформацію та стає технологічним лідером галузі, роблячи ставку на технології Інтернету речей (IoT) та підключених пристроїв. Стратегія компанії полягає у створенні своєї глобальної мережі будівельної техніки та обладнання. Купівля стартапу Yard Club дозволила Caterpillar створити підрозділ Cat Rental Store, який надає своїм клієнтам такі функціональні можливості:

1. Інструменти диспетчеризації та планування для відстеження належних машин та їх навісного обладнання.
2. Онлайн-зберігання документів про машини, такі, як звіти про технічне обслуговування, інспекції та контракти.
3. Платформа для спілкування, що дозволяє вести централізоване обговорення між магазином, робочим майданчиком та офісом.
4. Автоматизовані перевірки та звіти.
5. Сервісне обслуговування та відстеження технічного стану.
6. Видимість парку для уникнення зайвих витрат, коли машина, що простоює, може виконати необхідну роботу поблизу.

Порівняльний аналіз розглянутих B2B цифрових платформ представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналіз B2B цифрових платформ для спільного використання активів

Платформа	Країна	Мета	Предмет угоди	Монетизація
Floow2	Нідерланди	P2P-оренда	Будь-який актив (обладнання, послуги, персонал тощо)	Передплата

## Продовження табл. 2.6

Платформа	Країна	Мета	Предмет угоди	Монетизація
myTurn	США	P2P-оренда	Промислове обладнання та техніка	Комісія з трансакцій 3
Cat Rental Store	США	Комерційна та P2P-оренда	Будівельна техніка	Комісія з трансакцій
KAM	Україна	Комерційна та P2P-оренда	Будь-який актив (обладнання, послуги, персонал тощо)	Комісія з трансакцій 3

*Джерело:* складено автором

Слід зазначити, що у загальній кількості існуючих великих цифрових платформ, частка B2B цифрових платформ ЕСС складає близько 10%. Їхня загальна капіталізація знаходиться на рівні 720 млрд. дол. США, і, за прогнозами аналітиків Всесвітнього економічного форуму, їх сумарна виручка досягла 6 млрд. дол. США у 2022 року. Відповідно, ринок B2B цифрових платформ для спільного використання України має великі шанси на шалений розвиток, особливо у післявоєнний період.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В2В ПЛАТФОРМИ ЧЕРЕЗ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ

### 3.1. Формування організаційного механізму спільного використання активів на основі В2В платформи

Проведений аналіз фінансового стану та результатів діяльності виявив певні проблеми, з якими стикаються навіть прибуткові платформи. І ефективним шляхом вирішення проблем з платоспроможністю і ліквідністю таких компаній є підвищення оборотності. Для вирішення цього завдання доцільно використовувати інноваційні методи ведення бізнесу.

Зважаючи на доступність інформації про промислові підприємства, доцільне співробітництво оператора платформи з відповідними власниками промислових підприємств. Призначати ціни в рамках платформи має власник недовикористаного активу, проте ціна не повинна бути фіксованою, переговори – невід'ємна частина В2В-сегменту. Після накопичення достатньої кількості даних платформа може рекомендувати ціни на Р2Р-оренду, але останнє слово у прийнятті рішень про ціну має залишатися за власником недовикористаного активу.

Для контролю якості Р2Р-оренди потрібна взаємна оцінка користувачів один одним. Тільки взаємне оцінювання може забезпечити необхідну якість та рівень ділової репутації як користувачів, так і платформи в цілому. Інструменти оцінювання повинні враховувати специфіку В2В-сегменту та бути імplementовані в традиційний процес документообігу у процесі орендних відносин.

Якість мережі користувачів необхідно контролювати з моменту реєстрації. Якщо промислове підприємство має низький рейтинг кредитоспроможності чи кількість скарг перевищує певний рівень, то таким користувачам доцільно відмовляти у реєстрації на платформі, що дозволить

мінімізувати ризики P2P-оренди (псування майна, зрив терміну поставки/повернення/платежів тощо).

Ефективність спільного використання активів може бути досягнуто за допомогою детального аналізу даних, що генеруються як усередині платформи спільного використання, так і з зовнішніх джерел (інформація з корпоративних систем користувачів платформи, інформація з державних органів тощо). Тому, спираючись на кращі практики B2B цифрових платформ (Alibaba, Amazon та ін.), можна зробити висновок про необхідність використання інструментів обробки та аналізу великих даних для внутрішньої роботи та роботи з користувачами B2B цифрової платформи для спільного використання активів. Частина даних генеруватиметься датчиками контролю обладнання (IoT), що може надати додатковий позитивний вплив на ефективність виробничих систем промислових підприємств.

Ключовою ціннісною пропозицією платформи, що розробляється, є можливість для її користувачів отримати економічну вигоду та зробити свій бізнес більш стійким та ефективним. Спільне використання активів прямо впливає на коефіцієнт завантаження обладнання, кількість простоїв, фондівіддачу, рентабельність інвестицій (ROI) та інші показники, що характеризують ефективність виробництва.

Головним предметом трансакцій, що регулюються інноваційною B2B цифровою платформою спільного використання активів, здебільшого є сам актив. Тут можливі винятки, пов'язані з нематеріальною формою деяких активів (наприклад, товарний знак, цифровий двійник тощо).

Місцем основної трансакції буде офлайн-простір, який може належати P2P-орендодавцю активів, P2P-орендарю активів або третій стороні. Цей факт викликає питання логістики та страхування ризиків, що робить необхідним надання в рамках платформи можливості скористатися цими послугами. Базові партнери платформи повинні надавати такі послуги: логістичні, фінансові, послуги з оформлення сторінки та ІТ-інтеграції, послуги з

оптимізації виробничого процесу, послуги з технологічного конструювання та інші.

На відміну від більшості B2B цифрових платформ, діяльність яких полягає в пошуку підрядників, інноваційна B2B цифрова платформа спільного використання активів сприяє горизонтальній інтеграції. P2P-оренда за своєю суттю доцільна для схожих за сферою діяльності або технологічним процесом промислових підприємств.

Проте діяльність платформи не виключає елементи вертикальної інтеграції у випадках, коли P2P-оренда представлятиме фактично аутсорсинг виробничих можливостей.

Учасниками платформи на початкових етапах можуть бути тільки юридичні особи та індивідуальні підприємці, інтереси яких будуть збалансовані та узгоджені один з одним (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Інтереси учасників B2B платформи спільного використання активів

№ п/п	Учасник	Ціль участі	Ключові ефекти	Ключова дія
1	Промислове підприємство з недовикористаними активами	Здобути вигоди з потужностей, які простоюють	Додатковий дохід	Укладання договору оренди з оператором платформи та підприємством із потребою в активах
2	Промислове підприємство з потребою в активах	Пошук коштів для виробництва	Зниження витрат	Укладання договору оренди з оператором платформи та підприємством з недовикористаними активами
3	Оператор платформи	Координація роботи	Агентська винагорода	Укладання агентського договору з підприємствами з наявністю та потребою в недовикористаних активах
4	Технологічні партнери платформи	Надання функціональних можливостей	Дохід	Укладання договору на надання послуг із оператором платформи
5	Сервісні компанії	Надання послуг з перевірки стану обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, встановлення IoT рішень	Дохід	Укладання договору на надання послуг із оператором платформи

## Продовження табл. 3.1

№ п/п	Учасник	Ціль участі	Ключові ефекти	Ключова дія
6	Партнери платформи: Логістичні, фінансові компанії; розробники ІТ-рішень; консалтингові компанії; інжинірингові центри та ін.	Надання послуг: логістика, фінансові послуги, послуги з оформлення сторінки та ІТ-інтеграції, послуги з оптимізації виробничого процесу, послуги з технологічного конструювання та ін.	Дохід	Укладання договору на надання послуг з промисловими підприємствами та агентського договору з оператором платформи
7	Цифрові партнери	Веб-ресурси, які дозволяють платформі залучити користувачів	Винагорода з угод	Укладання агентського договору з оператором платформи
8	Партнерські платформи та екосистеми	Забезпечення потоку користувачів та потоку партнерських сервісів	Винагорода з угод	Укладання агентського договору з оператором платформи
9	Аналітичні організації	Вивчення структури коопераційних зв'язків та інших даних	Емпірична база для наукових досліджень	Обмін даними з оператором платформи
10	Контролюючі органи	Взаємний обмін інформацією про контрагентів	Забезпечення прозорості бізнесу	Обмін даними з оператором платформ

*Джерело:* складено автором

Ключовим потоком доходів платформи спільного використання активів є агентська винагорода за послуги P2P-оренди, що стягується з P2P-орендаря та агентська винагорода з угод між організаціями-партнерами та промисловими підприємствами. Даний підхід до монетизації платформи не передбачає фіксованих платежів з користувачів та партнерів платформи та прямо залежить від кількості трансакцій промислових підприємств між собою та організаціями-партнерами.

У рамках роботи платформи спільного використання активів виявлятимуть всі види мережевих ефектів, найсильнішими з яких будуть прямі мережеві ефекти: що більше пропозиції P2P-оренди, то більше попит, що більше попит на P2P-оренду, то більше пропозиція. Чим більше промислових підприємств на платформі, тим більше організацій-партнерів, тим вигідніше приєднатися промисловим підприємствам до платформи. Непрямі мережеві ефекти виявляються в тому, що зростання числа трансакцій P2P-оренди призводить до зростання кількості трансакцій продажу додаткових послуг у організацій-партнерів. До специфічних мережевих ефектів можна віднести

зростання популярності спільного використання активів через позитивний вплив даного процесу на навколишнє середовище за рахунок зниження викидів CO<sub>2</sub> (робота з інноваційною B2B цифровою платформою може підвищити рейтинг підприємства у специфічних рейтингах та проєктах, пов'язаних зі стійким розвитком).

Основою організаційного механізму спільного використання активів служить інноваційна B2B цифрова платформа, яка координує P2P-оренду між промисловим підприємством, що є власником активу, та промисловим підприємством, що є орендарем активу. При цьому власник активу надає доступ до нього або на своїй території, або на території орендаря (можливий варіант проміжного майданчика).

Власник активу надає платформі інформацію про своє обладнання, якою платформа ділиться з потенційними орендарями. Рух грошей здійснюється у рамках тристороннього договору, в якому в обов'язковому порядку є платформа, яка виступає гарантом угоди.

Для надання додаткових послуг промисловим підприємствам платформа залучає організації-партнери, які безпосередньо надають послуги замовникам, виконуючи платежі платформі у формі агентської винагороди. Прикладом додаткової послуги може бути перевезення продукції, виготовленої на устаткуванні в рамках P2P-оренди.

Однією з ключових вигід, що формуються завдяки роботі платформи, є можливість аналізу великої кількості даних та використання даних у своїй діяльності. Отримувати додаткову користь з даних можуть аналітичні організації, до яких належать інститути розвитку, освітні установи, аналітичні компанії, органи державної статистики та інші.

Можливість своєчасного залучення контролюючих органів до вирішення проблемних ситуацій дозволяє знизити ризики, збільшити прозорість діяльності та довіру між учасниками платформи.

Розвиток цифрової платформи ефективніший у партнерстві з існуючими гравцями інтернет-ринків. До цифрових партнерів платформи відносяться веб-

ресурси, які можуть генерувати трафік для інноваційної B2B цифрової платформи за потенційну комісію з угоди. Інтерес представляють галузеві портали та тематичні групи в соціальних мережах. Цифрові платформи та екосистеми можуть значно збільшити масштаб діяльності інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів. Активна участь і наявність спільного інтересу всіх учасників інноваційної B2B платформи буде сприяти їхній взаємній зацікавленості та підвищувати ефективність діяльності.

### 3.2. Рекомендації щодо впровадження системи KPI в управління КАМ

Діяльність інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів передбачає досягнення певного рівня специфічних ключових показників ефективності (KPI), без досягнення яких прогнозовані соціально-економічні ефекти будуть незначними, а прогнозовані значення фінансових показників не виправдаються. Після проведення фінансово-економічного аналізу діяльності КАМ та ознайомлення зі світовим досвідом функціонування аналогічних платформ можемо запропонувати систему KPI для управління розвитком та операційною діяльністю інноваційної B2B цифрової платформи КАМ (табл. 3.2).

Розроблена система KPI складається з 30 показників, поділених на три групи з елементів бізнес-моделювання за Девідом Тисом, та відповідає певним атрибутам B2B цифрової платформи: основний трафік (1.1 – 1.4); набір критичної маси користувачів (1.5-1.6); призначення цін (1.7); ділова репутація усередині мережі (1.8); структура мережі (1.9), аналіз даних (1.10), ключова ціннісна пропозиція (2.1–2.2); предмет трансакції (2.3–2.4); місце основної операції (2.5); тип інтеграції у галузі (2.6.–2.8); учасники платформи (2.9–2.11), географічний масштаб (2.12); ключові потоки доходів (3.1-3.2); джерело доходу (3.3-3.4), механізм ціноутворення (3.5); мережеві ефекти (3.6–3.7)

Таблиця 3.2 - КРІ інноваційної B2B цифрової платформи КАМ

	Атрибути	Ключові показники ефективності	Коментарі до розрахунків
Створення цінностей	Основний трафік	1.1 Розподілення трафіку по джерелах 1.2 Відсоток відмов користувачів (менше 10%) 1.3 Середня кількість переглядів оголошень (шт.) 1.4 Конверсія взаємодії користувачів у транзакції (%)	Характеризують активність користувачів на платформі, а також охопит аудиторії. Розраховуються та аналізуються для модифікації користувацького досвіду
	Набір критичної маси користувачів	1.5 Приріст користувачів в місяць (%) 1.6 Вартість залучення нових користувачів (грн./од.)	Розраховуються та аналізуються для управління залученням користувачів
	Встановлення цін	1.7 Ефективність АВ-тестів (%)	Характеризує кількість здійснених змін після АВ-тестування
	Ділова репутація всередині мережі	1.8 Активність взаємної оцінки користувачів	Питома вага користувачів, що залишають відгук або оцінку
	Структура мережі	1.9 Ступінь верифікації аккаунтів (%)	Для тих, хто завантажив документи та провів верифікацію
	Аналіз даних	1.10 Включеність у процес прийняття рішення	Питома вага технологій автоматичного прийняття рішень
Доставка цінностей	Ключова ціннісна пропозиція	2.1 Задоволеність користувачів (CSI) 2.2 Лояльність користувачів (NPS)	CSI розраховується на основі специфічних детермінант якості NPS – класична методика Ф. Райхельда
	Предмет транзакції	2.3 Питома вага IoT пристроїв платформи від загальної кількості користувачів (%) 2.4 Питома вага IoT пристроїв користувачів (%)	Ці дані дають інформацію про використання IoT у всій системі
	Місце основної транзакції	2.5 Середня відстань (км.)	Відстань, яку проїжджають машини логістичних партнерів за одну транзакцію
	Тип інтеграції в галузі	2.6 Ступінь горизонтальної інтеграції (%) 2.7 Ступінь вертикальної інтеграції (%) 2.8 Кількість стійких горизонтальних зв'язків (шт.)	Характеризує стійкість інтеграційних зв'язків
	Учасники платформи	2.9 Співвідношення між основними групами учасників 2.10 Включеність користувача протягом доби (хвилин) 2.11 Число активних користувачів API (шт.)	Характеризує співвідношення між учасниками та їхню роботу з інструментами інтеграції
	Географічний масштаб	2.12 Зростання за регіонами (шт.)	Характеризує вихід на нові ринки
	Захват цінностей	Ключові потоки доходів	3.1 Приріст виручки (%) 3.2 Середня сума транзакцій (грн)
Джерела доходів		3.3 Кількість та приріст транзакцій (шт., %) 3.4 Кількість та питома вага проданих додаткових послуг (%)	Для моніторингу джерел формування доходу
Механізм ціноутворення		3.5 Ефективність механізму ціноутворення (%)	Економічний ефект від змін після АВ-тестів
Мережеві ефекти		3.6 Сила мережевих ефектів (%) 3.7 Зростання екосистеми (шт., %)	Характеризує вагу зареєстрованих користувачів з нульовою вартістю залучення та включених у партнерську систему

Джерело: складено автором

## 1. Створення цінності:

1.1. Розподіл трафіку за джерелами (мобільні пристрої / десктопи / спеціалізовані пристрої) необхідно контролювати для своєчасного визначення співвідношення між джерелами трафіку для коректного керування цифровою платформою та її підсистемами. За даними дослідження SimilarWeb у період з 2017 року по 2019 рік обсяг світового мобільного трафіку в мережі Інтернет зріс на 30,6%, при цьому за цей період часу обсяг трафіку через десктопи впав на 3%. У 2019 році обсяг світового мобільного трафіку з невеликим відривом випередив трафік з десктопів, основною особливістю трафіку з мобільних пристроїв є час, проведений в мережі (на 57% менше, ніж з десктопів) [56]. Специфіка спільного використання активів та B2B-сегменту передбачає свої особливості поведінки користувачів, цифровій платформі необхідно знайти баланс між джерелами трафіку, підлаштовуючись під мобільні пристрої та поступово нарощувати частку трафіку зі спеціалізованих пристроїв, які є датчиками IoT.

1.2. Відсоток відмов має бути мінімальним. Під відмовою розуміється вихід користувача з сайту цифрової платформи через очікування завантаження сторінки. Ще у 2011 році аналітик із міжнародної IT-компанії Якоб Нільсен з'ясував, що більшість користувачів мережі Інтернет залишають веб-ресурс, якщо очікування завантаження сторінки складає більше 10 секунд [56].

Відсоток відмов розраховується як відношення відвідувачів сайту платформи, які пішли з ресурсу через очікування завантаження тієї чи іншої сторінки, до загальної кількості відвідувачів сайту.

1.3. Кількість переглядів оголошень необхідно контролювати для збільшення ймовірності здійснення трансакцій та підвищення задоволеності користувачів. Оголошення користувачів мають бути продемонстровані максимальній кількості учасників, при цьому менеджери цифрової платформи повинні враховувати релевантність користувачів.

1.4. Конверсія взаємодії користувачів у трансакцію розраховується як відношення скоєних угод на платформі до загального числа встановлених на

платформі зв'язків між промисловими підприємствами. Чим більший цей показник, тим краще. Досягнення 100% означає, що кожна взаємодія користувачів закінчується угодою, що практично є недосяжним. Для максимізації даного показника доцільно зберігати та обробляти за допомогою методів машинного навчання великі обсяги даних, що збільшить якість координації користувачів один з одним і зробить пропозицію додаткових послуг більш релевантною для промислових підприємств. Методи машинного навчання (ML) дозволяють швидше та ефективніше ієрархічних алгоритмів вирішувати завдання оптимізації в динамічних умовах. ML доцільно використовувати для виявлення патернів поведінки користувачів, що впливають на ухвалення рішення про здійснення трансакції, що дозволить показувати пропозиції про P2P-оренду тільки тим користувачам, кому ця пропозиція може бути цікавою з найбільшою ймовірністю.

1.5. Приріст користувачів є наслідком роботи мережевих ефектів та маркетингового відділу цифрової платформи. У мережі кількість користувачів зростає за S-подібною кривою, досягаючи насичення при досягненні певних значень. Дані значення залежать від максимальної кількості потенційних користувачів (кількість учасників з недовикористовуваним обладнанням) та кількості конкурентів.

1.6. Вартість залучення нових користувачів – це класичний маркетинговий ключовий показник ефективності (Cost Per Lead, CPL). У запропонованій системі КРІ під новим користувачем розуміється промислове підприємство з потребою та/або недовикористаними активами, що зареєструвалося на платформі. Цей показник не повинен перевищувати прогнозне значення середнього чеку угоди. Проте специфіка платформного бізнесу передбачає необхідність набору критичної маси користувачів, що робить можливі високі значення даного показника в період зростання платформи. Мережеві ефекти дозволяють знизити вартість залучення нових користувачів практично до 0 за рахунок «сарафанного радіо» та особистих рекомендацій між промисловими підприємствами.

1.7. Для оптимізації роботи платформи та досягнення найкращих операційних результатів доцільно проведення А/В – тестування інтерфейсу та/або функцій сайту. Однак кожен А/В-тест передбачає певні витрати для платформи. Ефективність А/В-тестів це відсоткове відношення кількості тестів, що призвели до змін, до загальної кількості А/В-тестів.

1.8. Вимірювання активності взаємної оцінки користувачів є зручним інструментом для характеристики зручності інтерфейсу сайту. Даний показник є процентним співвідношенням кількості оцінок, що поставили іншому користувачеві, до загальної кількості залучених до транзакції користувачів. Чим більше цей показник, тим сильніші мережеві ефекти, кількісне та якісне зростання мережі та довіра між користувачами.

1.9. Якість мережі користувачів прямо впливає на розвиток цифрової платформи, зростання користувачів, кількість транзакцій та мережевий ефект. Якість мережі можна оцінити за допомогою процедури верифікації користувачів та їх сторінок. Верифікація користувачів впливає позитивним чином як на самих користувачів, оскільки їх оголошення та сторінки будуть більш помітні та викликати довіру, так і для платформи в цілому, оскільки більша кількість даних дозволить ефективніше координувати попит та пропозицію та збільшить довіру всередині мережі. Ступінь верифікації акаунтів є процентним співвідношенням верифікованих акаунтів до загального числа зареєстрованих на платформі облікових записів.

1.10. Показник залучення людини до процесу прийняття рішень має бути мінімізований. Це можна зробити за рахунок застосування технологій ШІ в операційну діяльність платформи. Розраховується даний КРІ як відсоткове відношення числа випадків прийняття рішень людиною до загального числа випадків прийняття рішень. Використання технологій ШІ, у тому числі інтелектуальних помічників, зарекомендувало себе як ефективний інструмент при управлінні не тільки виробничим процесом промислових підприємств, а також бізнесом у цілому.

2. Доставка цінності:

2.1. Для виміру задоволеності користувачів інноваційної B2B цифровою платформою КАМ доцільно використовувати індекс споживчого задоволення (Customer Satisfaction Index, CSI). Концепція задоволеності клієнтів як міра якості послуг, що сприймається, виникла ще в 80-х роках ХХ століття, тому існує велика різноманітність індексів, що оцінюють задоволеність споживачів, що різняться методологією, сферою застосування та іншими особливостями відповідно до цілей конкретного дослідження.

Задоволеність користувачів різними сервісами можна оцінити коректно за допомогою стандартного показника CSI.

Подальшим кроком у розрахунках є оцінка максимального та мінімального значень CSI в рамках конкретного дослідження. Розрахунок максимального значення CSI проводиться за умови, що ступінь задоволеності за всіма критеріями дорівнює 5, а для розрахунку мінімального значення ступінь задоволеності дорівнює 1. Таким чином, виникають наступні варіанти ступеня задоволеності користувачів, характерні для B2B цифрових платформ:

(60,01% - 100,00%) - задоволений споживач;

(40,01% - 60,00%) - нейтральний споживач;

(0,00% - 40,00%) - незадоволений споживач.

Відповідність CSI одному з перерахованих діапазонів характеризує задоволеність користувачів інноваційною B2B цифровою платформою спільного використання активів промислових підприємств.

2.2. Для вимірювання лояльності користувачів до цифрової платформи доцільно використовувати індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS). Цей індекс був запропонований Фредеріком Райхельдом в 2003 році і з тих пір став широко використовуватися в наукових дослідженнях. NPS розраховується шляхом обробки та аналізу отриманих відповідей на запитання «Наскільки ймовірно, що Ви рекомендуватимете послуги інноваційної B2B цифрової платформи КАМ своїм знайомим? (Оцініть за 10-бальною шкалою: від 1 балу (точно не рекомендуватиму) до 10 балів (обов'язково

рекомендуватиму) відповідно до Ваших відчуттів)». Таким чином, усіх респондентів можна розділити на три групи:

1. «Промоутери» – найлояльніші споживачі послуг, готові рекомендувати послуги своїм знайомим (обрали 9-10 балів).

2. «Нейтралі» – нейтральні (пасивні) користувачі, яких влаштовує якість послуг, але вони не є лояльними (обрали 7-8 балів).

3.«Критики» – користувачі, які не задоволені послугами платформи та їх якістю. Дані користувачі не лояльні до платформи (обрали 1-6 балів).

Індекс NPS дорівнює різниці часток «Промоутерів» та «Критиків» у загальній кількості респондентів. Оцінюється NPS в діапазоні від мінус 100% до плюс 100%.

2.3. Частка IoT-пристроїв платформи від загальної кількості користувачів характеризує ступінь використання IoT-пристроїв, що надаються платформою серед її користувачів. Цей показник розраховується як відсоткове відношення числа користувачів, які встановили на своє обладнання IoT-пристрої, що надаються платформою, до загального числа орендодавців обладнання.

2.4. Показник, що характеризує частку IoT-пристроїв користувачів від загального числа, аналогічний попередньому, і відрізняється лише тим, що IoT-пристрої належать самому орендодавцю. Сума KPI (2.3) та (2.4) дозволяє судити про поширення IoT серед користувачів цифрової платформи.

2.5. Середня відстань, яку проїжджають логістичні машини партнерів платформи в рамках однієї трансакції, необхідно контролювати з метою його мінімізації шляхом оптимізації підбору орендарів та орендодавців з геолокації. Чим нижче цей показник, тим менше вуглецевий слід, витрати на логістику і вища швидкість трансакції.

2.6. Ступінь горизонтальної інтеграції серед користувачів платформи необхідно контролювати з метою надання відповідної інформації зацікавленим сторонам. Ступінь горизонтальної інтеграції є процентне відношення числа користувачів, які здійснюють горизонтальну інтеграцію до спільного числа користувачів.

2.7. Ступінь вертикальної інтеграції є аналогічним до попереднього КРІ. Моніторинг даних показників дозволить розуміти превалюючий характер трансакцій та керувати ними.

2.8. Кількість стійких коопераційних зв'язків потрібна збільшувати з розвитком цифрової платформи. Під стійким зв'язком розуміється робота промислових підприємств один з одним на постійній основі (укладено договір терміном понад шість місяців).

2.9. Необхідно контролювати співвідношення учасників на платформі. У міру розвитку платформи та досягнення критичної маси користувачів, співвідношення цих користувачів стабілізується та будуть помітні закономірності взаємодії користувачів один з одним. Наприклад, кількість орендарів має бути більшою або дорівнює кількості орендодавців, а кількість компаній, що надають додаткові послуги, повинна дозволяти скористатися цими послугами як орендарям, так і орендодавцям під час будь-якої трансакції.

2.10. Вимір залучення користувача необхідний для контролю його активності на цифровій платформі. Якщо користувач швидко йде з сайту, то зменшується ймовірність здійснення успішної трансакції, попит може бути задоволений не у повному ступені. Необхідно стимулювати користувачів проводити більше часу на платформі, що може бути досягнуто за допомогою надання корисної аналітики на платформі, новин, візуального контенту, повідомлень тощо.

2.11. Число активних користувачів API має постійно збільшуватися та прагнути до 100 %. Інтеграція компаній з платформою з API дозволяє ефективніше збирати та обробляти дані про користувачів, а також збільшує швидкість та простоту безпосередньої взаємодії між користувачами.

2.12. Зростання по регіонах характеризує кількість регіонів (країн), у яких діяльність цифрової платформи є беззбитковою. Таким чином, для забезпечення зростання цього показника менеджменту цифрової платформи необхідно не просто надавати можливість P2P-оренди в тому чи іншому

регіоні, але необхідно активно залучати локальних користувачів із урахуванням місцевої специфіки.

### 3. Утримання цінності:

3.1. Приріст виручки є класичним KPI для більшості існуючих організацій. У перші місяці роботи цей показник постійно зростатиме, потім його зростання сповільниться, вийде на постійні значення, а потім почнетися зниження. Контроль цього показника необхідний для визначення рівня зрілості цифрової платформи на кривій життєвого циклу.

3.2. Середня сума трансакції (угоди у широкому значенні слова, як онлайн, так і офлайн), або середній чек – це необхідний для фінансового моделювання та прогнозування ключовий показник ефективності. Цей показник відноситься до основних трансакцій на цифровій платформі для спільного використання активів промисловими підприємствами.

3.3. Кількість трансакцій (як онлайн, так і офлайн) та їх приріст, які здійснюються завдяки платформі, є базовими KPI. Зростання числа трансакцій збільшує виторг платформи і змушує працювати мережеві ефекти.

3.4. Кількість продажів додаткових послуг є основним джерелом монетизації інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів. Кількість продажів теоретично залежить від кількості основних трансакцій P2P-оренди, проте на практиці необхідно окремо акцентувати увагу користувачів на додаткових послугах, використовуючи рекомендаційні системи та налаштування.

### 3.5. Ефективність механізму ціноутворення.

Механізм ціноутворення інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів передбачає регулярне проведення А/В-тестів для поступового підвищення цін. Якщо під час тестування для різних представників однієї групи користувачів різних цін на один товар або послугу буде прийнято рішення про підвищення ціни для всієї групи користувачів, то відсоткове відношення різниці в обсязі трансакцій до загальної виручки за той же період і представлятиме ефективність механізму ціноутворення.

3.6. Сила мережевих ефектів є відсотковим відношенням числа користувачів з нульовою вартістю залучення до загальної кількості залучених користувачів за той самий період часу. Зростання даного показника означає, що мережеві ефекти посилюються і витрати на маркетинг можна поступово знижувати. Падіння цього показника говорить про неефективність маркетингових вкладень та/або про вичерпання потенціалу місцевого ринку.

3.7. Зростання екосистеми – це кількісний ключовий показник роботи інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів, пов'язаний із подальшою поведінкою користувачів. Скориставшись послугами інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів, користувачі можуть не часто використовувати послуги P2P-оренди надалі, але розпочати активно користуватися послугами партнерських сервісів та партнерської екосистеми. Якщо зареєстрований користувач на інноваційній B2B цифровій платформі реєструється в партнерських сервісах, то такий користувач становить частину KPI № 3.7 «Зростання екосистеми». Для полегшення процесу реєстрації між партнерськими сервісами передбачається прискорений обмін даними про користувачів.

Реалізація розробленого механізму інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів призведе до досягнення помітного соціально-економічного ефекту.

Для бізнесу ключовими соціально-економічними ефектами є:

- 1.1. скорочення часу вимушеного простою виробничих потужностей;
- 1.2. збільшення частки високотехнологічної продукції, що надається за сервісною моделлю (товар як послуга);
- 1.3. підвищення ефективності роботи обладнання та потужностей;
- 1.4. підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на ринках збуту своєї профільуючої продукції за рахунок можливості розширення «вузьких» місць виробництва та збільшення завантаження недовикористаних або невикористаних потужностей, що дозволить ефективніше контролювати

терміни виконання контрактів та дозволить диверсифікувати продукти та послуги;

1.5. побудова коопераційних зв'язків між промисловими підприємствами. Наприклад, Європейська B2B цифрова платформа Floop2 з 2012 року по 2021 рік об'єднала промислові підприємства для спільного використання активів 455 тис. разів (побудова коопераційних ланцюжків дозволить підвищити фондоддачу);

1.6. збільшення доходів та збільшення інвестиційної привабливості проєктів промислових підприємств за рахунок збільшення показників фондоддачі, рентабельності задіяного капіталу (ROE), рентабельності активів (ROA) та рентабельності інвестицій (ROI);

1.7. зростання ділової репутації за рахунок диверсифікації ризиків затримки виконання замовлень;

1.8. розвиток малого та середнього підприємництва на внутрішньому ринку, що є наслідком зниження бар'єрів для розвитку бізнесу через доступність виробничих потужностей за допомогою інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів;

1.9. зниження витрат досягається за рахунок меншого розміру ціни P2P оренди в порівнянні з класичною орендою у спеціалізованої організації. Економія засобів промислових підприємств за допомогою платформи Floop2 оцінюється на рівні 98 млн. євро [56].

Для суспільства ключовими соціально-економічними ефектами є:

2.1. покращення екологічної ситуації, пов'язане зі зниженням викидів CO<sub>2</sub>. Європейська платформа Floop2 для спільного використання активів з 2012 року по 2021 рік зменшила викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу на 113 тис. тон;

2.2. зростання заробітних плат робітників, зайнятих на завантаженому за допомогою цифрової платформи обладнанні;

2.3. розвиток цифрового суспільства, пов'язаний із збільшенням темпів цифрової трансформації бізнесу у міру розвитку інноваційної B2B цифрової

платформи спільного використання активів та супроводжуваних мережових ефектів.

Для держави ключовими соціально-економічними ефектами є:

3.1. зниження імпорту промислового обладнання за рахунок спільного використання існуючих потужностей;

3.2. зростання прозорості бізнесу за рахунок побудови коопераційних зв'язків на інноваційній B2B цифровій платформі спільного використання активів;

3.3. додаткові надходження до бюджету із збільшених доходів промислових підприємств та наслідків зростання ділової активності;

3.4. стійкий розвиток промисловості, що полягає в раціональному використанні ресурсів;

3.5. збільшення позицій у міжнародних рейтингах за рахунок покращення ділового клімату, зниження бар'єрів для ведення бізнесу та відповідності цілям сталого розвитку.

Таким чином, вдосконалення механізму управління КАМ, диверсифікація діяльності цієї компанії буде мати позитивний ефект не лише для власників, але і для всіх стейкхолдерів у широкому розумінні цього терміну. Доступність для короткострокового використання різноманітного виробничого обладнання дозволить у короткі терміни з низькими витратами використовувати промислові активи для виробництва необхідних товарів. Ця можливість дозволить малому та середньому бізнесу диверсифікувати ціннісні пропозиції, а також надати додаткові можливості для інтеграції та кооперації, що є необхідною умовою розвитку підприємництва в цілому. Іншою важливою перевагою є наявність додаткових послуг, у тому числі фінансових, що означає розвиток не тільки промисловості, але і багатьох інших галузей економіки.

## ВИСНОВКИ

За підсумками проведеної роботи отримано такі основні висновки та результати:

1. Було виявлено характерні риси ЕСС, до яких належить наявність цифрових платформ, що координують попит та пропозицію послуг з передачі у тимчасове спільне споживання активів, що простоюють; при цьому для забезпечення економічної вигоди учасники використовують технології аналізу великих даних, штучний інтелект, IoT та інше; вимога щодо набору критичної маси користувачів, після чого виникає стійке експонентне зростання за рахунок мережевих ефектів.

ЕСС впливає на всі елементи бізнес-моделей промислових підприємств: трансформує патерни поведінки споживчих сегментів; коммодитизує ціннісні пропозиції; трансформує канали збуту в бік використання цифрових платформ; ускладнює процеси відносин з клієнтами, підвищуючи вимоги до комунікацій із споживачами; надає можливості для збільшення та диверсифікації потоків доходів та зниження витрат; збільшує роль даних у стратегічній, тактичній та операційній діяльності; надає можливості для спільного використання активів; створює умови для зниження трансакційних витрат під час роботи з контрагентами, роблячи їх взаємозамінними.

2. Проведене автором дослідження продемонструвало доцільність та можливість вирішення проблеми недовикористаних активів промислових підприємств, медичних закладів на інше. Головним бар'єром для розвитку пропозиції P2P-оренди є обмеженість функціоналу існуючих B2B цифрових платформ у сфері управління недовикористаним обладнанням (відсутня можливість здати обладнання в оренду). Бар'єрами для розвитку попиту на спільне використання активів є також відсутність необхідного функціоналу у існуючих цифрових платформ у B2B-сегменті. Спільне використання активів збільшує фондоддачу, рентабельність задіяного капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA) та рентабельність інвестицій (ROI);

3. Було проведено економічний аналіз результатів діяльності однієї з найбільших цифрових платформ України КАМ (назва змінена). Для малого та середнього бізнесу КАМ пропонує можливість швидко запустити інтернет-магазин і масштабувати його, не вдаючись до розробки. КАМ протягом останніх років все більше входить в сегмент В2В. Також КАМ надає можливість розвивати В2В2С бізнес. В2В2С - це тип бізнес-моделі, в якій компанія продає товари або послуги іншому бізнесу, який, у свою чергу, продає споживачам.

4. В результаті аналізу фінансової звітності КАМ виявлено:

- Нематеріальні активи відображають вартість бренду. За 2019-2021 роки нематеріальні активи знизили свою поточну вартість з 335 тис. грн. до 82 тис. грн., на кінець 2022 року накопичена амортизація склала 92,16% від їхньої початкової вартості. Відповідно, можна вважати, що більша частина інвестицій у розвиток власного бренду вже окупилася і на перспективу можна рекомендувати переоцінку бренду або збільшення нематеріальних активів за рахунок покупки нових ліцензій або оформлення патентів на власні розробки.

- Невеликий розмір основних засобів пояснюється тим, що КАМ активно використовує франшизу для розширення, а також основні засоби своїх партнерів.

- Високу питому вагу мають запаси та дебіторська заборгованість, що пояснюється специфікою діяльності. Оскільки КАМ не тільки надає можливість своїм клієнтам вести власний бізнес, а й активно здійснює торгівлю власними товарами, надає відстрочку на оплату та використовує інші форми стимулювання покупців.

- Структура пасивів КАМ має нестандартну структуру. У якій найбільшу питому вагу має кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (за 2020 рік – 90,2%, за 2021 рік – 85,2% , за 2022 рік – 85,5%). Для підприємства з будь-якої іншої сфери діяльності це характеризувалося б як загроза неплатоспроможності і велика вірогідність банкрутства. Для платформи електронної комерції КАМ така ситуація має позитивну характеристику.

Свідчить про довіру клієнтів та їхню згоду фінансувати поточну діяльність КАМ, що дозволяє підприємству швидко нарощувати прибуток. Нерозподілений прибуток за три роки зріс на 44974 тис. грн.

- Показники ефективності за період 2020-2022 років свідчать, що підприємство в цілому працює ефективно, формує чистий прибуток, який хоч і зменшився за перший рік війни більше ніж в три рази, але залишається більше, ніж прибуток 2020 року. Основний позитивний внесок у зростання прибутку внесло зростання виручки від реалізації в 1,7 рази та повернення надлишково сплаченого податку на прибуток у минулих роках.

- Бачимо, що власні оборотні активи (кошти) займають невелику питому вагу у структурі оборотних активів, більша частина яких фінансується за рахунок кредиторської заборгованості.

- Ліквідність КАМ залишається під загрозою. Теоретично можливе банкрутство підприємства. Але специфіка його діяльності зменшує негативні оцінки, отримані в результаті аналізу. І саме балансування через активне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю дозволить підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання

За результатами проведеного аналізу фінансового стану КАМ та результатів його діяльності, можна сформулювати висновок, що воно функціонує досить ефективно, але має і певні проблеми. Частина цих проблем може бути розв'язана шляхом інтенсифікації використання можливостей платформи та диверсифікації її діяльності. З цієї метою було запропоновано підвищити інноваційність цифрової платформи КАМ за рахунок поширення можливостей спільного використання активів.

Основними каналами надходження доходів у вдосконаленій частині цифрової платформи є агентська винагорода з угод, укладених між промисловими підприємствами один з одним та/або з такими компаніями, що надають додаткові послуги.

Додатковою особливістю для учасників оновленої версії платформи є потенційна можливість для промислових підприємств вибудувати за

допомогою неї коопераційні зв'язки, знижувати трансакційні витрати взаємодії з контрагентами, розшивати «вузькі» місця виробничого процесу, монетизувати недовикористані активи та диверсифікувати продукти та послуги.

Для управління діяльністю вдосконаленої платформи було розроблено систему ключових показників ефективності (KPI).

Було визначено соціально-економічні ефекти створення інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів: скорочення часу вимушеного простою виробничих потужностей; збільшення частки високотехнологічної продукції, що надається за сервісною моделлю (товар як послуга); підвищення ефективності роботи обладнання за рахунок впровадження цифрової платформи для завантаження недовикористаних потужностей; побудова коопераційних зв'язків між промисловими підприємствами; збільшення доходів, зниження витрат та збільшення інвестиційної привабливості проектів промислових підприємств; розвиток малого та середнього бізнесу; покращення екологічної ситуації, пов'язане зі зниженням викидів CO<sub>2</sub>; розвиток цифрового суспільства, пов'язаний з збільшенням темпів цифрової трансформації бізнесу у міру розвитку інноваційної B2B цифрової платформи спільного використання активів та супроводжуючих його мережевих ефектів.

### Список використаних джерел:

1. Алеканкіна К., Ткаченко Я. Зелений курс в ЄС та Україні: виклики та перспективи. URL: <https://voxukraine.org/zelenyjkurs-v-yes-ta-ukrayini-vykylyky-ta-perspektyvy/>
2. Алексєєв, І., Курило, О., Гориславець, П., & Побурко, О. (2022). Циркулярна економіка й джерела фінансування науково-технологічних кластерів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 77–87. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3917>
3. Андерс Війкман та Крістіан Сконберг, Циркулярна економіка та переваги для суспільства. URL: [http://www.clubofrome.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/The-Circular-EconomyCoR\\_UA-2.pdf](http://www.clubofrome.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/The-Circular-EconomyCoR_UA-2.pdf).
4. Варфоломєєв М. О, Чуріканова О. Ю. Циркулярна економіка як невід’ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/202.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/202.pdf)
5. Войтко S., Сакалош Т., & Мазанко Т. Циркулярна економіка у вибраних індексах глобальної економіки. *Innovation and Sustainability*, (2), 90–96. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.90.96>
6. Гришова І.Ю., Катерина С.Н. Концепт циркулярної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-4-2021/kontsept-tsirkulyarnoyi-ekonomiki-v-konteksti-zabezpechennya-stalogo-rozvitku>
7. Гурочкина В. В., М. С. Будзинская. Циркулярная экономика: украинские реалии и возможности для промышленных предприятий. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328113907.pdf>
8. Гурочкина В. В., Духно О. О. Замкнутий цикл виробництва: практика застосування в українських реаліях. *Економіка природокористування: стан, проблеми, перспективи*. УДФСУ, Ірпінь. 2018. С. 44–49. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/2769/1/3005\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/2769/1/3005_IR.pdf)
9. Гурочкина В. В. Менчинська О. М. Моніторинг емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств за умов посилення

інтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1, том 2. С. 178– 187. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-278-1-31

10. Дейнеко Л. В., Циплінська О. О. Циркулярна економіка як напрям промислової модернізації: європейський досвід. *Економіка: реалії часу*. №5(39), с. 30-40.

11. Дерій Ж., Бутенко Н., Зосименко Т. Впровадження концепції циркулярної економіки: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 54-62.

12. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. *Аналітичний документ. Квітень 2020*. URL: <https://www.rac.org.ua/uploads/content/571/files/european-green-dealuafinal.pdf>.

13. Економічна статистика – навколишнє природне середовище: держстат України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ns.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm)

14. Закон України “Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року” від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. URL: <https://bit.ly/3cfFqII>.

15. Залунін М.М. Сучасний стан розвитку циркулярної економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019, №23, URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/37.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/37.pdf)

16. Зварич Р., Зварич І. (2019). Розширена відповідальність виробника в концепції розвитку циркулярної економіки. *Світ фінансів*. №3. С. 76-86. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37106/1/%d0%97%d0%92%d0%90%d0%a0%d0%98%d0%a7.pdf>

17. Злотнік, М., & Ткачук, Б. (2022). Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36>

18. Іванов Р. В. Концептуальна модель суб'єкту циркулярної економіки в контексті сталого розвитку. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/4.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/4.pdf)
19. Краус Н. М., Краус К. М., Осецький В. Л., Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2021/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/5.pdf)
20. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. За наук. ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого та д.е.н., проф. О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В. 478 с.
21. Кучер А.В., Кучер Л.Ю., Пащенко Ю.В. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>.
22. Лихолат С.М., Семенюк Л.О. Циркулярна економіка як напрям промислової модернізації: передовий міжнародний досвід. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230935>
23. Нагара М. Б. Циркулярна економіка: генезис, структура, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 68–73. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.10.68](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.68)
24. Орехова, Т. (2019). Циркулярна економіка як глобальний імператив. *Журнал європейської економіки*. № 4. С. 360-371. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1422>
25. Стрянін С.О., Трифонова О.Д. Визначення та аналіз перспектив розвитку економіки спільного користування в Україні URL: <https://article/n/viznachennya-ta-analiz-perspektiv-rozvitku-ekonomiki-spilnogo-koristuvannya-v-ukrayini>
26. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України (2022). Відходи війни в Україні вже набули таких масштабів,

яких на Європейському континенті не існувало з часів Другої світової війни.

URL: <https://mepr.gov.ua/news/40301.html>

27. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: розпорядження КМУ від 08.11.2017 № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80>

28. Про утворення Координаційної ради з питань реалізації Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: Постанова КМУ від 25.04.2018 № 313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/313-2018-%D0%BF>.

29. Рагулич О.Ю., Зайцев О.Г. Університет митної справи та фінансів *Економіка спільного споживання: сутність і тенденції розвитку* URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/128.pdf>

30. Рощина Н.В. Перспективи економіки спільної участі / Н. В. Рощина, Л.С. Борданова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 19-21 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2017.pdf#page=19](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017.pdf#page=19)

31. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Перспективи економіки спільної участі. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2017/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/6.pdf)

32. Руда М., Яремчук Т., Бортнікова М. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021, № 3(1), С. 212-222. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/cyrkulyarna-ekonomika-v-ukrayiniadaptaciya-uevropeyskogo>

33. Савченко, В., Кононенко, Л., & Карнаушенко, А. (2023). Циркулярна економіка в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 166-174. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>

34. Сейсебаєва Н. Г. (2019). Стратегія сталого розвитку України: циркулярна економіка та циркулярні бізнес-моделі. URL: <https://bit.ly/3cUATu0>.

35. Сергієнко Л.В Впровадження циркулярної економіки в Україні: державно-управлінський аспект. URL: [http://195.69.76.76/bitstream/handle/123456789/15456/diser\\_sergien.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://195.69.76.76/bitstream/handle/123456789/15456/diser_sergien.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
36. Смагіна, А. (2022). Відходи від війни: що це таке та як із ними впоратись? Інтернет-медіа «ІА «Рубрика». URL: <https://rubryka.com/article/war-day-119/>
37. Трушкіна Н.В. Циркулярна економіка: становлення концепції, еволюція розвитку, бар'єри, проблеми і перспективи . *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 9-20.
38. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org>
39. Федорчук Я., Серветник Д. Циркулярна економіка. Організаційно-правові аспекти. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/circle-economic-t/>
40. Швець А. І., Циркулярна економіка як нова модель розвитку економіки України в процесі євроінтеграції URL: [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=1403](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1403)
41. Яценко О. М. Циркулярна економіка як незворотній глобальний мегатренд та драйвер сталого розвитку України. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/300-301/pdf/131-143.pdf>
42. Berry L.L., Maricle K.E. Consumption without Ownership: Marketing Opportunity for Today and Tomorrow . MSU. Business Topics. 2013. № 21 (2). P. 44–46
43. Circular Economy: New rules will make EU the global front-runner in waste management and recycling, European Commission. Press release, 2018. URL: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-3846\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3846_en.htm)
44. Concept. What is a circular economy? A framework for an economy that is restorative and regenerative by design. Global partners of the ellen macarthur foundation. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept-12>.

45. Heshmati A. Review of the circular economy and its implementation. URL: <http://ftp.iza.org/dp9611.pdf>
46. Kathan W., Matzler K., Veider V. The Sharing economy: Your Business Model's Friend or Foe? *Business Horizons*. 2016. № 59 (6). P. 663–672
47. Dyal-Chand R. Regulating Sharing: The Sharing Economy as an Alternative Capitalist System. *Tulane Law Review*. 2015. 90 (2). P. 241–309.
48. Olson M, Kemp S. Sharing Economy: An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries. *Piper Jaffray Investing Research*. 2015. 76 p. URL: <https://piper2.bluematrix.com/docs/pdf/b73e4dc7-0fe5-447a-a7f0-f0dd1f941abb.pdf>.
49. Peck P., Richter J.L., Kelly D. Circular Economy - Sustainable Materials Management. Lund University, 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333445344\\_Circular\\_Economy\\_-\\_Sustainable\\_Materials\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/333445344_Circular_Economy_-_Sustainable_Materials_Management).
50. Revenue of Platform Providers in the Sharing Economy Worldwide in 2017 and 2022. Statista Research Department. URL: <http://https://www.statista.com/statistics/878844/global-sharingeconomy-revenue-platform-providers/>.
51. Sitaraman, M., "Amsterdam — showcase of circular economy" . URL: <http://ua.euronews.com/2016/01/25/cradle-to-cradle-powering-europe-s-circular-economy>
52. Schor J. Debating the Sharing Economy. *Great Transition Initiative*. October 2014. URL: <http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>.
53. Slagen D. From P2P to B2B: The Next Phase of the Sharing Economy *VentureBeat*. 2014. URL: <https://venturebeat.com/2014/09/08/from-p2p-to-b2b-the-next-phase-of-the-sharing-economy/>.
54. Stanoevska-Slabeva K., Lenz-Kesekamp V., Suter V. Participation, Privacy and Power in the Sharing Economy Platforms and the Sharing Economy: Report from the EU H2020 Research Project Ps2Share: Participation, Privacy, and

Power in the Sharing Economy. *SSRN Electronic Journal*. 2017. 93 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322845971\\_Platforms\\_and\\_the\\_Sharing\\_Economy\\_An\\_Analysis\\_EU\\_H2020\\_Research\\_Project\\_Ps2Share\\_Participation\\_Privacy\\_and\\_Power\\_in\\_the\\_Sharing\\_Economy\\_2017](https://www.researchgate.net/publication/322845971_Platforms_and_the_Sharing_Economy_An_Analysis_EU_H2020_Research_Project_Ps2Share_Participation_Privacy_and_Power_in_the_Sharing_Economy_2017)

55. Technology Vision 2016: Executive Summary. *Accenture*.– URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF5/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Exec-Summary-2016.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF5/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Exec-Summary-2016.pdf).

56. The Sharing Economy: The New Business Model. PwC. 2017. URL: <https://www.pwc.de/de/digitaltransformation/share-economy-report-2017.pdf>.

57. Unlocking the Value of the Platform Economy. URL: <https://dutchitchannel.nl/612528/dutch-transformation-platform-conomy-paper-kpmg.pdf>.

58. Revenue of Platform Providers in the Sharing Economy Worldwide in 2017 and 2022. *Statista Research Department*. URL: <https://www.statista.com/statistics/878844/global-sharing-economy-revenueplatform-providers/>

59. Technology Vision 2020 Executive Summary. *Accenture*. 2021. P. 40. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF5/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Exec-Summary-2021.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF5/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Exec-Summary-2021.pdf).

60. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 40 с.

# ДОДАТКИ