

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ»

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

Антон ОГНЄВ

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
ОГНЄВА Антона Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетинговий підхід до аналізу бізнес-моделей»

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: Проаналізувати та систематизувати ключові тенденції досліджень з БМ, провести аналіз визначень БМ та виділити в них особливості, що входять до сферу вивчення маркетингу. Запропонувати маркетинговий підхід до аналізу БМ, заснований на ланцюжку створення цінності, міжфірмових взаємовідносинах та органічному включенні кінцевого споживача в ланцюжок. Проаналізувати діяльність ТОВ «ДАНА», що працює на офтальмологічному ринку, а також займається виготовленням ліків у цій сфері. Проаналізувати ланцюжок створення цінності на вітчизняному офтальмологічному ринку. Розробити рекомендації із застосування маркетингового підходу до вдосконалення БМ ТОВ «ДАНА».

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 підходи до визначення сутності поняття бізнес-модель та до аналізу бізнес-моделей, визначити їх основи та відмінності, охарактеризувати маркетинговий підхід до побудови бізнес-моделей
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Аналіз діяльності ТОВ «ДАНА» та визначення перспектив розвитку офтальмологічного ринку України
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Зміна бізнес-моделі підприємства з використанням маркетингового підходу.
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)

Антон ОГНЄВ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ірина ТЕРНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ.....	8
1.1. Підходи до визначення сутності поняття бізнес-модель.....	8
1.2. Основні підходи до аналізу бізнес-моделей: основи та відмінності.....	16
1.3. Маркетинговий підхід до побудови бізнес-моделей.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДАНА» ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОФТАЛЬМОЛОГІЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Сучасні тенденції на офтальмологічному ринку України.....	35
2.2. Аналіз діяльності та її ефективності ТОВ «ДАНА».....	42
РОЗДІЛ 3 ЗМІНА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ.....	53
3.1. Розробка підходів до аналізу бізнес-моделі ТОВ «ДАНА» та аналіз механізму взаємодії учасників бізнес-моделі.....	53
3.2. Розробка підходів до аналізу бізнес-моделі ТОВ «ДАНА» та аналіз механізму взаємодії учасників бізнес-моделі.....	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Необхідність дослідження бізнес моделі (БМ) обумовлена потребою бізнесу в нових джерелах зростання, посиленні конкурентоспроможності на турбулентному ринку. Як показали сучасні дослідження, успішний розвиток компаній дедалі більше залежить саме від використаної ними БМ. Це демонструють успішні БМ таких компаній, як Amazon (найбільший продавець книжкової продукції, що не володіє жодним традиційним книжковим магазином), Uber (компанія-революціонер у області надання послуг таксі), Skype (найбільший провайдер телекомунікаційних послуг, що не має у розпорядженні жодної мережної інфраструктури). Реагуючи на потреби бізнесу, що ростуть, компанії починають спеціалізуватися на консультуванні представників бізнесу з питань покращення БМ, розробки нових БМ. Кількість досліджень у цій галузі за останні роки збільшилося більш ніж у 10 разів, що також свідчить про підвищення уваги наукової та бізнес-спільноти до проблематики БМ. Тим не менш, кількість успішних БМ на сьогоднішній день залишається низькою і компанії знаходяться в активному пошуку підходів, що дозволяють створювати та підтримувати успішні БМ.

Вивчення БМ насамперед пов'язане з поняттям цінності, спільностворюваної учасниками міжфірмової взаємодії (постачальниками, виробниками, каналами розподілу) для кінцевого споживача. Відповідно, БМ виходить за межі окремо взятої фірми та для її аналізу необхідно розглядати ланцюжки створення цінності та міжфірмові мережі. У взаємодії різних учасників БМ важливу роль відіграє орієнтація ланцюжка на інтереси кінцевого споживача, який приймає рішення про покупку або відмову від спільно виробленої цінності.

Оскільки даний ланцюжок складається з певної кількості комерційних організацій, їхній основний інтерес полягає в отриманні прибутку в результаті взаємодії. Відповідно, ключову роль в аналізі БМ грає маркетингова складова, яка дозволяє шукати та пропонувати такі цінності кінцевому споживачу і так

вибудовувати взаємодію між учасниками ланцюжка, щоб у результаті отримати схвалення кінцевого споживача.

Безліч досліджень з маркетингу підтверджує, що довгострокова орієнтація компаній на інтереси споживача, кооперація між учасниками міжфірмової взаємодії надають компаніям можливості більш успішного розвитку та призводять їх до кращих фінансових результатів а також дозволяють збільшити цінність, що створюється для кінцевого споживача. Тим не менш, використання маркетингових підходів у дослідженні БМ на сьогоднішній день залишається низьким. Така ситуація спрощує розуміння суті БМ, обмежує інструменти дослідження БМ, применшує роль кінцевого споживача у реалізації БМ. Це, у свою чергу, обмежує можливості створення та перешкоджає збільшенню кількості успішних і стійких БМ, які забезпечують стабільний дохід учасникам міжфірмової взаємодії.

На сьогоднішній день активно досліджуються питання, пов'язані з аналізом БМ, які дозволяють оцінити поточний стан БМ компанії, представити її складові: Hamel, Johnson, Christensen, Kagermann, Osterwalder, Pigneur, Girotra, Netessine. Багато авторів приходять до висновку, що БМ виходить за межі окремо взятої фірми і включає в себе цілий комплекс учасників взаємодії - постачальників, канали розподілу, споживачів, оскільки саме шляхом кооперації основних учасників ринку можна значно збільшити сукупну цінність, створювану для споживача: Nenonen, Storbacka, Zott, Amit, Massa. Це розуміння БМ, у свою чергу, передбачає необхідність ретельного аналізу збоїв та розбіжностей між учасниками ланцюжка створення цінності, які регулярно виникають у бізнесі: Gassmann, Frankenberger, Csik, Girotra, Netessine.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці маркетингового підходу до аналізу БМ для визначення спрямування її вдосконалення, що дозволяє координувати дії учасників міжфірмової взаємодії відповідно до інтересів кінцевого споживача.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішується ряд завдань:

1. Проаналізувати та систематизувати ключові тенденції досліджень з БМ, провести аналіз визначень БМ та виділити в них особливості, що входять до сферу вивчення маркетингу.

2. Запропонувати маркетинговий підхід до аналізу БМ, заснований на ланцюжку створення цінності, міжфірмових взаємовідносинах та органічному включенні кінцевого споживача в ланцюжок.

3. Проаналізувати діяльність ТОВ «ДАНА», що працює на офтальмологічному ринку, а також займається виготовленням ліків у цій сфері.

4. Проаналізувати ланцюжок створення цінності на вітчизняному офтальмологічному ринку.

5. Розробити рекомендації із застосування маркетингового підходу до вдосконалення БМ ТОВ «ДАНА».

Об'єктом дослідження є створення та надання цінності кінцевому споживачу, яке здійснюється компаніями на вітчизняному офтальмологічному ринку.

Предметом дослідження виступає процедура аналізу БМ для обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Теоретичну основу кваліфікаційної роботи склали праці українських та зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління, маркетингу, соціології, теорії організаційних мереж.

У роботі використовувалися методи порівняння, узагальнення, методи угруповання, фінансового аналізу, візуалізації та класифікації.

Апробація роботи відбувалася на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» 26 жовтня 2023 р., м. Полтава.

Робота має класичну структуру, основний матеріал займає 73 сторінки, включаючи 7 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ

1.1. Підходи до визначення сутності поняття бізнес-модель

Дослідження бізнес моделей (БМ) стають все більш актуальними як в академічному, так і професійному середовищі. Перші найбільш відомі роботи з цієї теми з'явилися близько 20 років тому і з часом щорічна кількість досліджень суттєво збільшилась. Відправною точкою вивчення БМ прийнято вважати роботу П. Тіммерса [42], присвячену аналізу та типологізації БМ у сфері електронного бізнесу.

Серед факторів, що спочатку викликали інтерес до активного вивчення БМ, виділяють зростання ринків, що розвиваються, поширення мережі Інтернет і розширення компаній і галузей [43]. Саме вони викликали необхідність пошуку компаніями нових джерел зростання, які б дозволили їм отримати стійку конкурентну перевагу. Такими джерелами стали БМ. Тим не менш, практики бізнесу створюють потребу кращого пояснення суті та особливостей БМ, їхнього впливу на діяльність та результати роботи компаній. Звідси випливає той факт, що велика кількість досліджень з БМ проводять у форматі вивчення кейсів окремих компаній. Дані приклади дозволяють продемонструвати, як БМ вплинули на успіх конкретного бізнесу на конкретному ринку. Разом з цим, багато досліджень мають концептуальний характер, вони спрямовані на пошуки єдиних теоретичних підстав для дослідження БМ, що є важливим у контексті поточного ступеня опрацьованості проблеми. Перш ніж аналізувати напрями досліджень БМ та їх змістову складову, необхідно визначити, що ж стоїть за цією назвою, що позначається терміном БМ, що настільки активно використовується у практиці бізнесу.

Питання визначення БМ стосуються майже всі концептуальні роботи з цієї теми. Тут, насамперед, помітна суттєва різноманітність підходів, що

свідчить про відсутність єдиної думки серед дослідників про сутність БМ. Також, згідно з висновками [42], переважна більшість авторів намагається сформулювати власне визначення БМ та не спирається на визначення, отримані раніше. Цей факт ще більше посилює неузгодженість позицій авторів, що також свідчить про необхідність виділення загальних підстав, які дозволять чіткіше зрозуміти суть БМ, об'єднати позиції дослідників та дати можливість коректного використання цього терміну у практиці бізнесу. У зв'язку з цим, нижче наведені визначення БМ, сформульовані в роботах низки авторів, відповідно до цілей, поставлених у їх дослідженнях (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «бізнес-модель»

Автор, рік	Визначення	Мета дослідження	Маркетингова складова
Chesbrough, Rosenbloom, 2002	БМ включає в себе шість функцій: формулювання пропозиції цінності; визначення цільового сегмента ринку; визначення структури ланцюжка створення цінності; оцінка структури витрат і потенціал; опис позиції фірми в рамках міжфірмової мережі; формулювання конкурентної стратегії.	Визначення БМ та її складових блоків, дослідження БМ компанії Хегох.	Маркетинг взаємин також базується на мережевих структурах та ланцюжках створення цінності, розумінні важливості клієнтоорієнтованого підходу.
Timmers, 1998	БМ – це архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків компанії, що включає опис різних бізнес акторів та їх ролей; опис потенційних переваг для бізнес акторів; опис джерел доходів.	Дослідження та типологія БМ в електронному бізнесі.	Основні категорії маркетингу взаємин – мережі, взаємодії та відносини.

Продовження табл. 1.1

Автор, рік	Визначення	Мета дослідження	Маркетингова складова
Magretta, 2002	БМ є історія, яка пояснює, як працює організація. БМ відповідає на фундаментальні питання: хто є клієнт організації, що він цінує, як компанія заробляє гроші та забезпечує прийнятний рівень витрат.	Визначення БМ та її складових блоків, взаємозв'язок бізнес-моделі та стратегії компанії.	Розуміння важливості клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу послуг стало одним з найбільш значимих факторів у розвитку та поширенні маркетингу взаємин.
Теезе, 2010	Суть БМ полягає в тому, що вона допомагає оцінити потреби клієнта та його платоспроможність, визначає спосіб надання цінності бізнесом споживачеві, «схиляє» клієнтів.	Дослідження значимості БМ та їх зв'язки з бізнес-стратегією, управлінням інноваціями та економічною теорією.	Маркетинг взаємин направлений на довгострокові взаємовигідні відносини з індивідуальними покупцями та базується на спільному створенні цінності, а також формує прибуток за допомогою належної структури та операційної діяльності всіх елементів ланцюжка створення цінності.
Christensen, Kagermann, 2008	Успішна БМ включає в себе три компоненти: пропозицію цінності для клієнта, формулу прибутку, ресурси та процеси фірми.	Як побудувати успішну БМ. Обговорення кейсів окремих компаній. Яким чином фірма може оцінити необхідність у зміні своєї БМ.	Предметом дослідження та управління в маркетингу взаємин є численні взаємодії фірми на ринку, особлива значимість надається взаємодіям та відносинам зі споживачами, які замикають ланцюжок створення цінностей.

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, наведеної вище, незважаючи на різноманітність формулювань поняття БМ, запропонованих авторами, між ними спостерігається певна консолідація думок. Вона виявляється у домінуванні ціннісної складової у розумінні БМ, акценті на взаємодії різних учасників ринку в процесі створення цінності для споживача, ланцюжках створення цінності та орієнтації на клієнта, а також можливості монетизації результатів взаємодії учасників БМ. У свою чергу, можна зазначити, що дані характеристики БМ також є відмінними рисами відносного підходу в маркетингу, що також було продемонстровано в табл. 1.1.

У роботі Ж. Джоржа [33] зазначено, що широкий спектр визначень БМ поширюється від найширшого розуміння БМ (БМ інтегрує в собі всі елементи ланцюжка створення цінності) до найвужчого, який представляє БМ як опис того, яким чином фірма заробляє гроші.

Цей автор акцентує увагу на тому, що при розробці БМ фірма повинна, насамперед, визначитися з тим, чому клієнт у принципі має погодитися поділитися з нею своїми грошима. Це викликає необхідність побудови БМ таким чином, щоб вона могла допомогти компанії відповісти на три основні питання:

- чому клієнт повинен захотіти купувати продукт чи послугу фірми;
- як фірма зароблятиме при продажу свого продукту чи послуги;
- якими мають бути основні ресурси та дії, які допоможуть фірмі реалізувати свої цілі.

Джордж пише, що джерелом відповіді на перше запитання є формулювання компанією пропозиції цінності для своїх клієнтів. Пропозиція цінності дозволяє компанії визначитися з тим, хто є для неї цільовим клієнтом, яка робота має бути виконана, щоб вирішити проблеми даного клієнта, а також що конкретно компанія має запропонувати для вирішення проблеми клієнта.

Відповідь на друге питання має на увазі розробку формули створення прибутку для компанії, яка включає модель доходів, структуру витрат та модель використання ресурсів.

Третє питання має на увазі оцінку необхідної кількості ресурсів та процесів, які дозволять донести до клієнта цінність із паралельним формуванням прибутку для компанії: людських ресурсів, технологічних, обладнання, інформаційних ресурсів, каналів збуту, партнерств та альянсів, ресурсів бренду компанії. Оцінка процесів, як і ключових показників ефективності, необхідна для забезпечення доведення цінності для споживача у вимірному та відновлюваному вигляді.

Незважаючи на суттєву різноманітність визначень БМ, продемонстрованих вище, слід сказати, що намітилася певна консолідація позицій дослідників з питань визначення складових частин, чи компонентів, БМ. Багато авторів визнають необхідність виділення БМ як окремої одиниці аналізу. Паралельно можна відзначити, що у багатьох дослідженнях БМ сприймається як поняття, що виходить далеко за межі конкретної фірми, що створює потребу аналізу ланцюжка створення цінності, що складається з різних ланок, кожна з яких отримує певну частку від створення спільної цінності.

Багато авторів розкривають суть БМ, говорячи про різні компоненти, або складові частини. Цей підхід до визначення БМ найчастіше дозволяє чіткіше зрозуміти це комплексне поняття та конкретизувати його. Як джерело, що формулює дані компоненти, у багатьох випадках виступають фахівці з бізнес-консультування, які користуються своїм досвідом діагностики БМ і навіть формулюють рекомендації щодо їхнього поліпшення.

Можна говорити, що виділені компоненти розглядаються як певні «опорні точки» для аналізу та вдосконалення БМ, що дозволяють краще зрозуміти складні механізми взаємодії різних учасників БМ.

Одним із найвідоміших підходів до визначення компонентів БМ виступає модель Остервальдера Business model canvas [40], яка включає 9 компонентів:

- пропозиція цінності (value proposition),
- сегменти споживачів (customer segments),
- взаємовідносини з клієнтами (customer relationships),

- канали розподілу (distribution channels),
- ключові ресурси (key resources),
- ключові активності (key activities),
- ключові партнерства (key partners),
- потоки доходів (revenue streams),
- структура витрат (cost structure).

Багато інших авторів також визначали БМ через її компоненти. Так, підкреслюючи стратегічну складову БМ, Хамел виділяє такі компоненти БМ [11]:

- стрижнева стратегія (core strategy),
- стратегічні ресурси компанії,
- профіль клієнта,
- ланцюжок створення цінності.

У роботі Кристофера М. БМ складається з таких компонентів [29]:

- пропозиція цінності,
- структура ланцюжка створення цінності,
- позиція всередині ланцюжка створення цінності,
- сегмент ринку,
- структура витрат та прибутку,
- конкурентна стратегія.

Це дозволяє авторам визначити БМ як конструкцію, яка керує процесом створення цінності. З пізніших робіт, присвячених узагальненню результатів попередніх досліджень, можна виділити роботу Тисе, в якій йдеться про наступні компоненти БМ: перевага споживача при використанні товару, цільові сегменти ринку, технології та властивості продукту/послуги, потоки доходів, механізми одержання цінності [44]. З наведених прикладів видно, що, незважаючи на різноманітність виділених компонентів, вони здебільшого включають самих учасників взаємодії у межах БМ, види їх взаємодій, і навіть результати взаємодій. У той же час, пошук єдиного підґрунтя для розуміння суті

та складових частин БМ продовжується, що дозволяє з часом чіткіше зрозуміти сутність даного складного поняття.

Розуміючи, що вивчення БМ має міждисциплінарний характер, необхідно відзначити, що ідея спільного створення цінності різними учасниками взаємодії в рамках БМ є однією з центральних у маркетингу взаємовідносин.

У рамках концепції маркетингу взаємовідносин визнається зростаюча роль споживача у формуванні пропозиції цінності. Учасниками системи взаємодії в ланцюжку створення цінності також виступають численні творці товарного потоку - постачальники, виробники, канали розподілу, виділені за принципом створення додаткової цінності в процесі виробництва, розподілу та споживання вироблених благ. Роботи з БМ також акцентують увагу на тому, що створення цінності більше не сприймається в рамках окремої фірми та виходить за її межі, залучаючи решту учасників міжфірмової мережі. Вироблена в рамках БМ цінність вивчається не лише з точки зору її створення, але і з точки зору можливостей її поширення та споживання.

Нижче наводиться список основних загальних характеристик понять БМ та маркетингу, які дозволяють об'єднати результати досліджень з обох областей знання для їхнього подальшого розвитку:

1. Ланцюжки створення цінності та міжфірмові мережі. Концепція ланцюжків створення цінності та міжфірмових мереж розвивалася як основний напрям маркетингу взаємовідносин. Маркетинг є науковою дисципліною, що вивчає економічний обмін, який здійснюється в контексті взаємовідносин між різними учасниками. Разом із споживачем у процесі створення цінності беруть участь інші суб'єкти, такі, як постачальники, виробники та канали збуту. У той же час, у сучасних дослідженнях БМ схеми аналізу також будуються на базі концепції міжфірмових мереж.

2. Кооперація та партнерства між учасниками. Кооперація учасників та партнерства між ними є суттю маркетингу взаємовідносин, яка полягає у спільному створенні та розвитку економічної цінності. Це також є однією з основних характеристик БМ, що протиставляє їх стратегії компанії.

3. Координація учасників міжфірмової мережі. Одне з питань, дотичне до управління комплексними міжфірмовими мережами, пов'язане із координацією їх учасників. У маркетингу це питання також пов'язане із потребою зробити роль клієнта більш впливовою, що означає зростаючу важливість фокусування на координації попиту та пропозиції в рамках міжфірмової мережі. У маркетингу може бути виділено три основні напрями, що вивчають координацію: ланцюжки створення цінності, міжфірмові мережі та макромаркетинг. Водночас питання координації розкриваються і в роботах щодо сутності БМ. Відповідно, можна говорити про те, що баланс інтересів різних учасників БМ є передумовою досягнення балансу між виробництвом та споживанням цінності, створюваної в рамках БМ.

4. Орієнтація на клієнта та залучення клієнта до процесу створення цінності. Однією з ключових характеристик БМ та маркетингу взаємовідносин є клієнтоорієнтованість. Клієнт виступає як центральний елемент безлічі визначень БМ. Також ключовою відмінністю маркетингу взаємовідносин від транзакційного маркетингу є зміщення акценту з двосторонніх взаємин «продавець-покупець» на повний комплекс взаємовідносин компанії, з окремих транзакцій - на ланцюжок створення цінності. Спільне створення цінності з активним залученням клієнта до цього процесу є ключовою ідеєю маркетингу взаємин.

5. Довгострокова орієнтація маркетингу взаємовідносин та "стійкі" БМ. Однією з цілей багатьох досліджень з БМ є розробка схем, що дозволяють здійснювати створення стійких БМ. Ця мета має відношення до інновацій БМ, і є важливим джерелом досягнення компанією сталої конкурентної переваги. З цієї причини БМ компанії має бути одночасно стійкою та гнучкою, що дозволяє здійснювати своєчасне її коригування. Довгострокова орієнтація маркетингу взаємовідносин також є однією з ключових характеристик, яка відрізняє його від транзакційного маркетингу.

Базуючись на подібності між дослідженнями з маркетингу та БМ, представлених вище, можна говорити, що суть поняття БМ може бути

розкрито більш детально через категорії, що вивчаються маркетингом взаємин. Це дозволить краще зрозуміти особливості функціонування БМ, а також створювати успішніші БМ. Як було показано раніше, поняття БМ, перш за все, розкривається через поняття цінності, що створюється та надається кінцевому споживачу. Оскільки учасники БМ – це передусім комерційні організації, зацікавлені у отриманні прибутку, то життєздатність БМ залежить безпосередньо від визнання чи невизнання споживачем цінності, що була йому надана.

В силу цього ключову роль у процесі створення цінності грає орієнтація учасників БМ на інтереси кінцевого споживача, розуміння його потреб, включення його в даний процес, що, своєю чергою, дозволяє формувати стійкі БМ. Також, оскільки БМ у більшості випадків включають не окремо взятую фірму, а цілий комплекс учасників взаємодії (постачальники, виробники, канали розподілу), виникає необхідність координації дій учасників та приведення їхніх інтересів відповідно до інтересів кінцевого споживача. Це часто дозволяє суттєво збільшити цінність, створену в рамках ланцюжка. Як було показано вище, вивченням особливостей взаємодії учасників ланцюжка створення цінності на користь кінцевого споживача, координації учасників ланцюжка, орієнтації на довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачем займаються дослідники в галузі маркетингу взаємин. В силу цього, комбінація досягнень досліджень з маркетингу і з БМ необхідна для побудови успішних і стійких БМ.

1.2. Основні підходи до аналізу бізнес-моделей: основи та відмінності

Багато дослідників приділяють увагу розробці різних підходів, які можна використовувати для аналізу, кращого розуміння та визначення напрямів зміни БМ.

У цій роботі наведено характеристики трьох підходів до аналізу БМ: "Business model canvas" [Osterwalder, Pigneur, 2010], "Business model navigator»

[Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013] та «Паттерн рішень 4W» [Girotra, Hetisin, 2014].

На сьогоднішній день зміна БМ є одним із основних джерел конкурентної переваги компаній, часто набагато більш ефективним, ніж традиційні джерела, такі, як розробка та виведення нових продуктів на ринок, інвестиції у маркетинг і т.і. Тому саме зміна БМ, їх детальне розуміння та виявлення зон неефективності з подальшим їхнім усуненням може істотно змінити стан підприємства на ринку. В той же час, БМ являє собою ланцюжок створення цінності, що включає цілу низку взаємодіючих на ринку компаній, і має бути орієнтована на інтереси кінцевого споживача, щоб споживач згодом визнав створену для нього цінність. Інакше можливість учасників БМ отримувати стабільний дохід суттєво знижується.

У рамках схеми аналізу А. Остервальдера виділено дев'ять компонентів, з яких складається БМ: сегменти споживачів, пропозиція цінності, канали розподілу, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові активності, ключові партнерства та структура витрат [40]. Сам автор активно займається консультуванням, пов'язаним з розробкою стратегії для бізнесу, управлінням інноваціями та підприємницькою діяльністю. Окрім самого підходу «Business model canvas», його проєктами також є Strategyzer (веб-додаток для візуалізації та аналізу БМ з метою визначення та порівняння їх потенціалу), а також книга «Business model generation», продана, за словами автора, у кількості більше одного мільйона примірників тридцятьма мовами.

Підґрунтя даного підходу було представлено у роботі E-business model ontology. У ньому автор пропонує розглядати БМ у вигляді чотирьох укрупнених груп компонентів, а саме:

- продукти та послуги, що пропонуються компанією,
- інфраструктура та мережа партнерів,
- капітал взаємин,
- фінансові аспекти БМ.

Розроблений авторами підхід претендує на роль універсальної схеми аналізу БМ підприємств незалежно від своїх галузевих властивостей. Сам А. Остервальдер зазначає, що розроблений ним підхід є «інструментом стратегічного управління для розробки нових та аналізу існуючих БМ». Візуально він представлений як діаграма, що ілюструє представлені на рисунку 1.1 дев'ять компонентів.



Рисунок 1.1 - Шаблон для побудови БМ canvas

Джерело: складено автором

Підхід допомагає компаніям провести аналіз своєї діяльності «шляхом демонстрації компромісів між різними компонентами». Виділені в рамках моделі А. Остервальдера компоненти взаємопов'язані між собою:

- Сегмент споживачів включає організації та людей, для яких фірма створює цінність. Кожному сегменту компанія розробляє пропозицію цінності, що включає продукти та послуги, вироблені компанією.

- Надання цінності споживачеві здійснюється через певні «точки зіткнення», якими є канали збуту.

- Форми взаємодій, підтримувані між компанією та її клієнтами, визначають їх взаємини.

- Щоб зрозуміти, яким чином компанія надає частину цінності, створюваної у межах БМ, необхідно проаналізувати її потоки доходів.

- Ключові ресурси фірми відіграють роль інфраструктури, що дозволяє створювати, доставляти та присвоювати цінність.

- Щоб зрозуміти, що саме необхідно робити компанії для досягнення бажаного результату; проаналізувати її ключові активності.

- Розуміючи, що компанія створює цінність споживача у взаємодії з іншими учасниками БМ, необхідно аналізувати її ключові партнерства, які допомагають компанії керувати її БМ.

- На основі всіх вищеописаних елементів БМ компанія отримує можливість оцінити структуру своїх витрат у пошуках можливостей оптимізації витрат.

Підхід А. Остервальдера при детальному розгляді ґрунтується на ряді ключових характеристик, а саме, незважаючи на різноманітність трактувань поняття БМ різними авторами, стає зрозуміло, що саме ціннісна складова домінує у поясненні суті БМ. Дивлячись на структуру компонентів у підході "Business model canvas", це також чітко видно. В той же час, підхід Остервальдера використовує як передумову виділення компонентів БМ процес спільного створення цінності учасниками взаємодії: фірмою-виробником, постачальниками, каналами збуту, споживачами.

Підхід Business Model Canvas, формально виділяючи як окремі компоненти пропозицію цінності та сегменти споживачів, не пропонує конкретних рішень для врахування інтересів споживачів з метою побудови успішної БМ. У той же час, саме від визнання споживачем цінності, пропонованої БМ, залежить довгострокова стійкість БМ та фінансові результати її учасників. Також, дивлячись на опис суті виділених автором дев'яти компонентів, видно, що розуміння БМ все ж таки фокусується на конкретному підприємстві і виходить за межі мережі взаємодій. Проте, процес

створення споживчої цінності включає учасників, багато з яких можуть не мати безпосереднього зв'язку з певним підприємством, але істотно впливають на цей процес. У зв'язку з цим, з'являється необхідність розглядати ланцюжок створення цінності з урахуванням усіх його ланок, а не тільки тих, які мають безпосередній контакт із певним підприємством. Це, своєю чергою, викликає потребу координації інтересів всіх учасників ланцюжка відповідно до інтересів кінцевого споживача, який, у кінцевому рахунку, визначає фінансове благополуччя кожного учасника, приймаючи або не ухвалюючи рішення про покупку. В рамках БМ виникає потреба визначення учасника, який здійснюватиме цю координацію – ним, залежно від специфіки ринку, може бути компанія-виробник, постачальник і канал розподілу. Підхід Business model canvas досить широко використовується у практиці бізнесу, але при цьому не акцентує увагу на різноспрямованості інтересів учасників БМ та необхідності їх координації для збільшення спільно створюваної споживчої цінності, а в зв'язку з цим, і доходу, що отримується від спільної діяльності.

О. Гассманн, К. Франкенбергер, М. Цсік сформулювали "Business Model Navigator". Його ключовою відмінною рисою є те, що, крім самої процедури аналізу БМ, даний підхід призначений для розробки схеми класифікації БМ за ознаками певних ключових підстав. Роль цих підстав грають чотири вимірювання БМ, що відповідають на основні питання:

- клієнт (хто є клієнт для компанії?),
- пропозиція цінності (що компанія пропонує своїм клієнтам?),
- процеси, ресурси, здібності та активності фірми (яким чином виробляється і надається цінність?)
- модель доходу (яка частка цінності присвоюється фірмою?) [32].

Автори підходу вважають, що основне завдання БМ полягає у тому, щоб описати, як фірма створює цінність собі та іншим учасникам взаємодії, як бере участь у присвоєнні цієї цінності. Автори в рамках роботи виділяють 55 типів БМ та дають їм характеристику виходячи з виділених чотирьох вимірів.

З метою зміни своєї БМ автори підходу пропонують компанії пройти три основні етапи (рис. 1.2). На першому етапі передбачається опис існуючої БМ компанії, процесу створення цінності та зв'язків компанії з іншими учасниками.

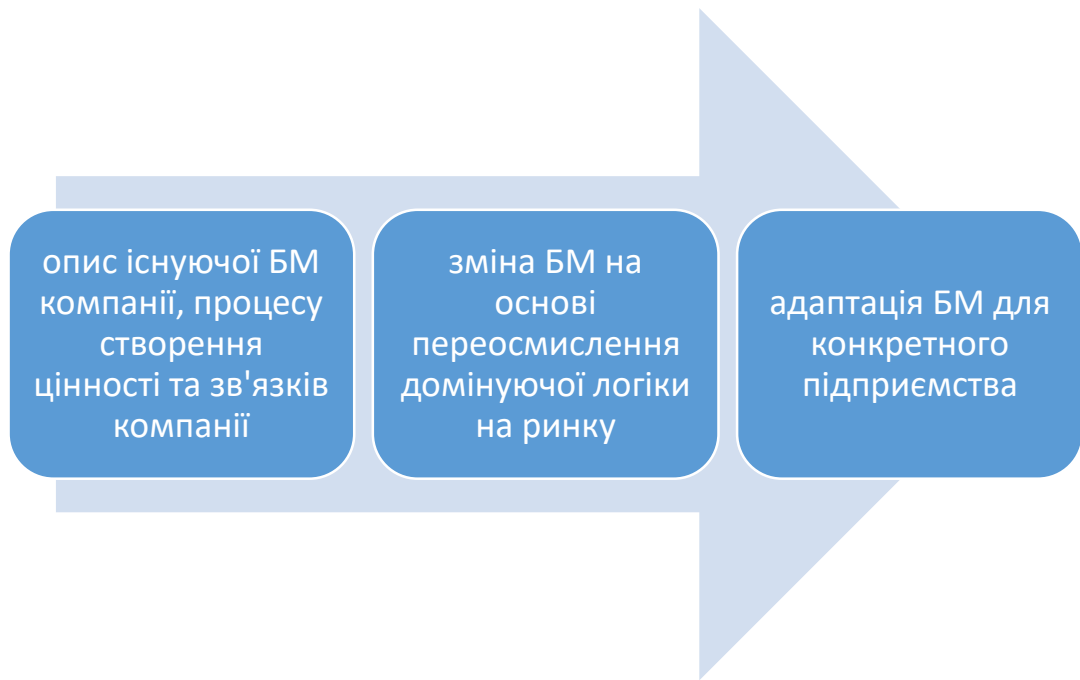


Рисунок 1.2 - Вдосконалення БМ відповідно до Business Model Navigator

Джерело: складено автором

На другому етапі компанія здійснює зміну своєї БМ, керуючись виділеними 55 типами, причому найважливішим елементом тут є необхідність переосмислення домінуючої логіки на ринку.

Третій етап передбачає співвідношення обраної типової БМ та особливостей конкретної компанії. Тут найважливішим елементом є те, що у процесі інтеграції компанії та типової БМ відсутні готові рішення, та адаптація необхідна, щоб БМ отримала можливість реалізації безпосередньо для конкретного підприємства.

Резюмуючи особливості підходу, слід зазначити, що він, перш за все, крім самої послідовності та логіки аналізу БМ, пропонує класифікацію БМ, у межах якої виділено ключові особливості кожної з них. Підхід "Business model

navigator" так само, як і підхід "Business model canvas", визнає цінність як центральний елемент БМ, а також визнає процес її спільного створення учасниками ланцюжка створення цінності у межах взаємодії. Крім того, цей підхід пропонує конкретні способи подолання неузгодженостей у ланцюжку створення цінності, а саме, говориться про необхідності подолання компанією домінуючої логіки ринку.

Пропонуючи цікаву класифікацію БМ, автори підходу зазначають, що основною перешкодою для впровадження якогось із виділених типів успішних БМ є необхідність подолати домінуючу логіку у галузі. Тим не менш, дана ідея практично не розвивається і не деталізується в роботі, хоча є ключовою для успішного застосування запропонованого підходу у практиці бізнесу. Домінуюча логіка має, перш за все, справу з різними інтересами учасників БМ, які можуть часто не співпадати з інтересами всього ланцюжка створення цінності та інтересами споживача. Прикладом того, як домінуюча логіка перешкоджає збільшенню створюваної споживчої цінності, може бути консервативна практика лікарів при призначеннях препаратів пацієнтам. Ця практика призводить до зниження ефективності терапії, що, своєю чергою, знижує споживчу цінність. Відповідно, необхідність узгодження інтересів учасників БМ та інтересів кінцевого споживача має стати ключовим елементом аналізу та зміни БМ.

Автори підходу «Паттерн Рішень 4w» – представники французької бізнес-школи INSEAD, що спеціалізуються на дослідженнях БМ. Методика орієнтована на практиків бізнесу та пропонує конкретні рішення для зміни БМ з метою зниження виникаючих у її рамках ризиків. Даний підхід пропонує аналізувати БМ за чотирма вимірами (саме тому автори дали назву підходу "Паттерн рішень 4W"):

- "Що" (Чого планує досягти компанія, який продукт слід продавати, які питання повинна вирішувати БМ),
- «Коли» (у який момент мають прийматися рішення у БМ),
- «Хто» (хто дані рішення приймає),

- «Чому» (що мотивує різних учасників БМ) [34].

Ключова ідея, на якій ґрунтується підхід, розроблений авторами, полягає в тому, що основа зміни та покращення будь-якої БМ полягає у зниженні ризиків, з якими регулярно стикаються її учасники – інформаційного ризику та ризику невідповідності мотивацій. Інформаційний ризик розуміється як ризик браку інформації для прийняття узгоджених рішень тими, хто надає цінність і тими, хто її споживає. Якщо класифікувати вимірювання БМ, про які говорилося вище, то перші три виміри («Що», «Коли» та «Хто») відносяться до ризику недостатньої інформації, а вимір «Чому» пов'язаний із ризиком невідповідності мотивацій учасників БМ.

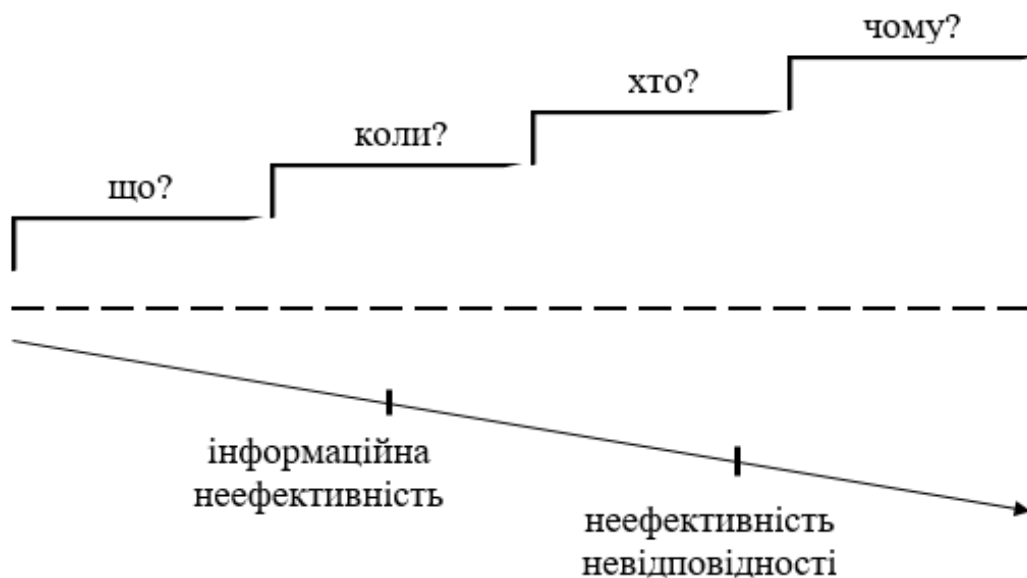


Рисунок 1.3 - Основні змінні моделі «Паттерн Рішень 4w»

Джерело: складено автором

Відповідно до підходу, його автори пропонують спочатку провести аудит БМ (що означає, за їхніми словами, «виявлення інноваційних можливостей, спрямованих на усунення внутрішньої неефективності моделі»), який має на меті визначити ключові рішення та скласти матрицю ризиків.

Приклади ризиків, про які йдеться у підході, можна знайти практично на будь-якому ринку. Компанії стикаються з нестачею інформації при прогнозуванні попиту, оцінки необхідності виведення нового товару на ринок. У процесі прогнозування попиту підприємству неможливо бути впевненим у тому, що існує залежність майбутнього попиту від поточного, що може призвести до значних відхилень прогнозу від реальності, що впливає, зрештою, на результати бізнесу. У процесі аналізу ринку компанії формують свої висновки, ґрунтуючись найчастіше на ненадійній інформації.

Для зниження ризику нестачі інформації багато бізнесів впроваджують регулярні та багатоетапні процедури прогнозування ключових показників, проте, дані процеси не завжди виявляються ефективними при появі факторів, що стимулюють відхилення реальних результатів від прогнозу. Автори підходу пропонують альтернативні способи зниження даного ризику, ґрунтуючись на прикладах поведінки успішних компаній на різних ринках: зменшення кількості рішень у БМ, зміна послідовності рішень, хеджування рішень, відтягування моменту прийняття рішень, передача права прийняття рішення найбільш поінформованій особі, поділ рішення на етапи для поетапного отримання інформації, перенесення наслідків прийнятих рішень на учасника БМ, який виграє у найбільшому ступені.

Також у БМ може виникати й інший ризик, а саме - ризик неузгодженості мотивацій учасників. У разі наявності даного ризику виникає перешкода для досягнення спільної мети учасниками БМ, яка полягає у створенні цінності для споживача. Загалом шляхи зниження даного ризику спрямовані на узгодження інтересів учасників для їх відповідності спільним інтересам ланцюжка створення цінності. У роботі автори виділяють такі типи рішень: заміна короткострокових цілей довгостроковими, зміна моделі отримання виручки учасниками БМ (наприклад, запровадження контрактів, що ґрунтуються на результативності), вертикальна інтеграція учасників.

Базуючись на характеристиках підходу, наведених вище, можна зробити висновок про те, що його відмінною рисою та ключовою особливістю є акцент

на ймовірній неузгодженості у розумінні цінності, що надається споживачеві, різними учасниками БМ, що призводить до її зменшення. Також важливим елементом підходу є загострення уваги на розбалансуванні БМ як наслідок невідповідності інтересів/мотивацій учасників.

Цей підхід звертає увагу на важливу деталь у процесі аналізу БМ – необхідність узгодження інтересів учасників для збільшення створюваної цінності ланцюжком. Проте він не акцентує увагу на тому, що гравці ланцюжка мають різний статус, можливості впливу на процес створення цінності та взаємини з іншими учасниками, що багато в чому визначає застосовність запропонованих авторами рішень з управління ризиками. Так, аналіз БМ повинен, перш за все, базуватися на розумінні її структури, ролей кожного учасника, їх зв'язків та особливостей взаємовідносин.

Це, у свою чергу, дозволить виявити тих учасників БМ, які мають додаткові можливості та активно здійснюють координацію інших учасників. Саме вони можуть здійснювати результативні зміни БМ, що сприяють усуненню ризиків та зменшенню неузгодженостей ланцюжка створення цінності. Водночас, підхід «Паттерн рішень 4W», аналізуючи важливий аспект покращення БМ, не пропонує покрокової послідовності дій, яка б відображала повну структуру процесу аналізу та зміни БМ компанії. Також даний підхід не акцентує увагу на важливості врахування інтересів кінцевого споживача у процесі формування та надання споживчої цінності учасниками БМ, що є основним фактором для створення комерційно успішних БМ.

1.3. Маркетинговий підхід до побудови бізнес-моделей

Базуючись на результатах аналізу тенденцій дослідження БМ, що були продемонстровані вище, можна говорити про те, що позиції дослідників зближуються щодо видів діяльності, які включені до БМ. Серед них виділяються:

- створення цінності та пропозиція її споживачеві (value creation and offer);

- механізми доведення цінності до споживача (value delivery);
- способи та інструменти присвоєння частини виробленої цінності у вигляді доходу учасниками БМ (value capture).

У той же час, враховуючи значущість споживача, яка регулярно підкреслюється у багатьох дослідженнях, пропонуємо додати до цього переліку видів діяльності також визначення цінності споживача (define value). Від цього безпосередньо залежить, чи буде створювана та надана в рамках БМ цінність визнана споживачем, а також чи станеться трансформація задоволеності споживача у його готовність здійснювати наступні покупки та приносити дохід компанії та іншим учасникам БМ. Дивлячись на цей розширений список видів діяльності, можна спрощено розглядати роль БМ як безперервне відтворення ланцюжка: «пропозиція — розподіл — обмін — споживання — попит...» окремого товару. Тут важливо зазначити, що, попри формальну відсутність поняття «споживання» у визначенні БМ, саме через нього споживач має можливість визнати цінність, створювану ланцюжком, та погодитися на повторні покупки, формуючи попит та беручи участь у ланцюжку взаємодії з ринком. Таким чином, безперервність даного процесу, що базується як в мережі організацій, що створюють і доводять цінність до споживача, так і в мережі споживачів, які отримують та визнають створену цінність, служить основою для створення та розподілу цінності/вартості між учасниками БМ.

Умови роботи механізму присвоєння спільно створеної цінності створюються за рахунок досягнення балансу виробництва та споживання, а також рівноваги, якої прагнуть учасники, але яка обов'язково досягається на кожній стадії взаємодії. У той же час, механізм розподілу спільно створюваного доходу між учасниками залежить від положення компанії в ланцюжку створення цінності, а також ролі, яку вона грає у рамках БМ. На нього також впливає частка ринку, яку займає компанія, її володіння передовими технологіями, переговорна сила тощо.

Базуючись на результатах аналізу теоретичних основ та тенденцій досліджень, представлених вище, а також на місці, що займає БМ в управлінні на мікро- та макрорівнях, пропонується використовувати такі основи для розгляду маркетингового підходу для розробки БМ:

- БМ представляє собою схему взаємодії учасників ланцюжка створення цінності, здійснюваного з метою створення та надання цінності споживачеві, а також отримання доходу від спільної діяльності. Як самостійна одиниця аналізу, вона демонструє певну стійку структуру взаємодіючих агентів ринку, що спільно створюють цінності та одержують доходи.

- Розробка БМ базується на широкому розумінні цього поняття, що спирається на ланцюжок створення цінності та отримання доходу всіма учасниками взаємодії.

- Застосовується міждисциплінарний підхід, заснований на напрацюваннях в галузі фінансів, стратегічного менеджменту, маркетингу, операційного менеджменту, логістики, інноваційного менеджменту та ін.

- Застосовується теорія міжорганізаційних мереж як основа для розуміння процесу створення, розподілу та присвоєння цінності учасниками взаємодії у рамках БМ.

- Окремо буде проводитися розгляд етапів проєктування та функціонування БМ.

Модель, що демонструє взаємодію різних компонентів БМ, наведена на рисунку 1.4.

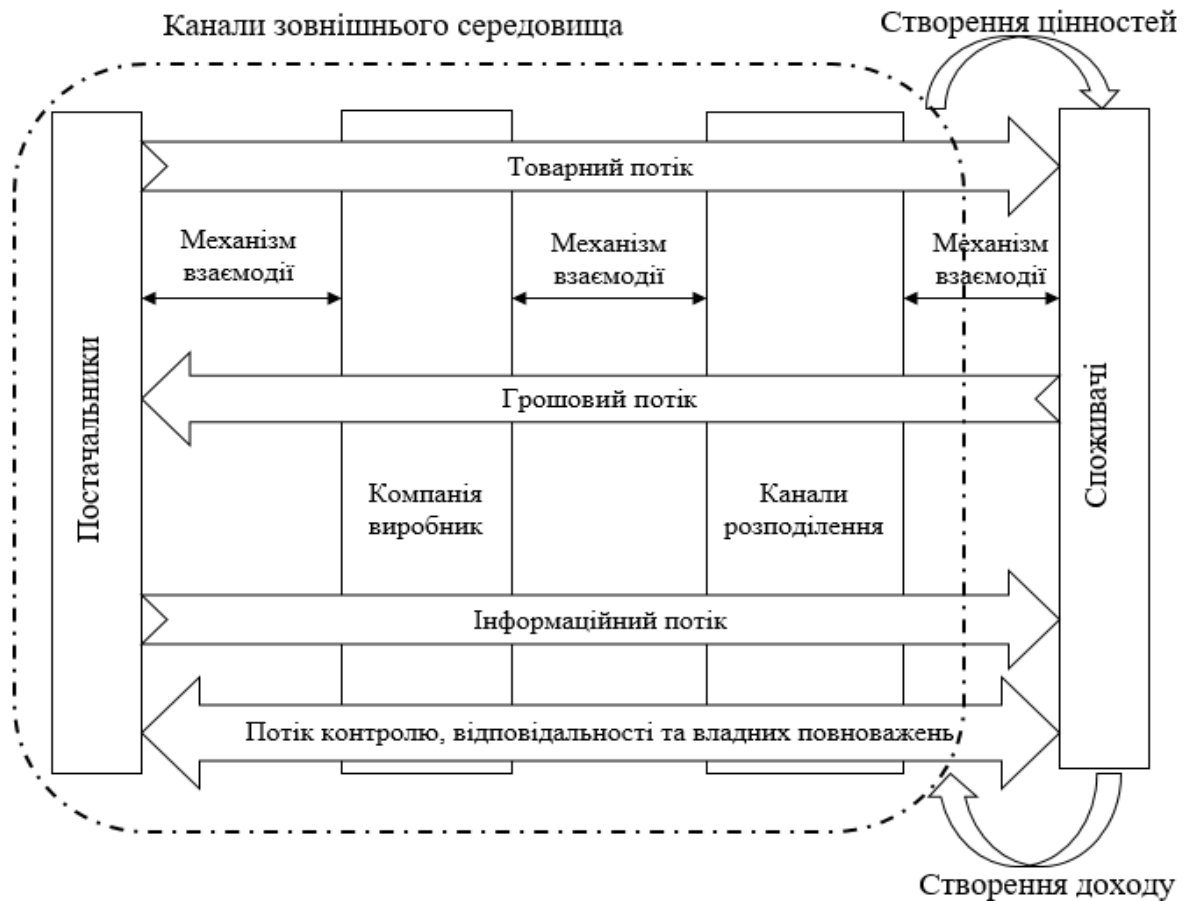


Рисунок 1.4 - Взаємодія різних компонентів БМ

Джерело: складено автором

Основою цієї моделі є міжфірмова взаємодія, що формує «скелет» БМ і показує взаємозв'язок основних учасників БМ, які беруть участь у процесі створення, розподілу цінності, а також присвоєнні спільно створеного прибутку від своєї діяльності. На рисунку 1.4 представлені основні суб'єкти цієї взаємодії. «Скелет» БМ, представлений вище, може розглядатися як у статичному, так і динамічному вимірі.

Динамічний вимір передбачає розгляд БМ у контексті, пов'язаному зі зміною в ланцюжку створення цінності, а також зміною основних учасників, які включають постачальників, виробників, канали розподілу та споживачів. Кругообіг (відтворення) ланцюжка створення цінності здійснюється на мережній основі («попит - пропозиція - розподіл - обмін - споживання - попит»).

Учасників БМ пов'язує між собою механізм взаємодії, який може бути заснований на технологічному процесі створення товару та приймати форму замовлення, здійснення поставок, виконання угод купівлі-продажу, містити безліч горизонтальних та вертикальних зв'язків. Даний механізм виникає як наслідок взаємодії учасників та його форми розвиваються. Особливо це актуально для сфери електронного бізнесу, в рамках якої почалося дослідження БМ. Слід зазначити, що саме в ньому активно застосовуються різні форми включення кінцевого споживача у процес створення цінності (прийняття участі у процесі розробки та тестування нових продуктів/послуг, оцінка компаніями задоволеності споживача продуктами/послугами, що надаються, та коригування БМ на основі даних результатів, розробка кастомізованих пропозицій для клієнтів на основі їх переваг, що характеризуються деталями пошукових запитів тощо). Це включення може принципово змінювати БМ компанії, що, своєю чергою, спонукає компанію до пошуку нових форм і можливостей взаємодії.

В цій моделі передбачається застосовувати схему аналізу, що складається із послідовного проведення трьох етапів.

Перший етап – аналіз структури міжфірмової мережі – спрямований на візуалізацію цієї взаємодії з виявленням суб'єктів, що беруть участь у процесі створення та розподіл цінності, а також отриманні доходу від своєї діяльності. Тут передбачається визначення не лише самих учасників БМ, а й тих ролей, які вони у ній грають.

Другий етап передбачає аналіз механізму взаємодії, що формується між учасниками. У цьому випадку йдеться про аналіз конкретних форм взаємодії (контракти, договори різної форми, укладені між учасниками, інституційні обмеження, які супроводжують взаємодію), а також змістовної сторони взаємодії.

На третьому етапі пропонується проводити аналіз результатів взаємодії учасників зі створення, розподілу та присвоєння цінності. Передбачається аналізувати структуру та динаміку товарного, інформаційного, фінансового

поток, поток контролю та владних повноважень, що виникають внаслідок взаємодії гравців ринку, а також поток споживачів.

Виділення трьох рівнів аналізу дозволяє впорядкувати та зробити структурований процес аналізу БМ. У той же час, цей аналіз можна проводити як у статичному (мається на увазі структура міжфірмової мережі), так і в динамічному вимірі (зміни, що відбуваються на кожному з рівнів аналізу).

Ключова ідея маркетингового підходу полягає в тому, що система учасників взаємодії, що створює цінність для споживача, а також займається отриманням доходу від цієї діяльності, сприймається як єдине ціле. Тим самим, основа БМ представлена процесами створення, доведення цінності до споживача та вилучення частини створеної цінності учасниками як доходу. Відповідно, мережа учасників взаємодії розглядається у роботі як єдиний об'єкт дослідження з метою вивчення особливості його функціонування, розвитку та відтворення. Базуючись на даному розумінні БМ, пропонується структурована послідовність аналізу, яка наведена нижче.

Перший рівень аналізу БМ є візуалізацією структури БМ, а саме міжфірмової мережі/ланцюжка створення цінності, що передбачає виділення основних учасників, їх ролей та зв'язків між собою. Цей рівень аналізу пропонується умовно назвати "скелет". Причому як важливу особливість при аналізі БМ на цьому рівні необхідно враховувати те, що учасники взаємодії розрізняються не тільки за своїм станом і роллю в ланцюжку (фірма-виробник, постачальники, канали розподілу, споживачі), але також і за своїм статусом – можливістю впливати на функціонування механізму БМ, владними повноваженнями, можливостями домінування, переговорною силою. Врахування даної нерівності необхідно для пояснення особливостей механізму взаємодії учасників.

Другий рівень аналізу має справу з механізмом взаємодії учасників БМ та розглядає конкретні форми даного механізму. Подібними формами можуть бути, наприклад, контрактні взаємовідносини, характеристиками яких є тривалість контракту, інструменти мотивації сторін, деталізація параметрів

контракту, інструменти дотримання умов контакту сторонами. В тому числі, механізм взаємодії окремих учасників ланцюжка може бути обумовлений їхньою вертикальною інтеграцією і, як наслідок, інвестиціями один в одного. Також важливо розглядати на цьому рівні змістовну сторону взаємовідносин учасників БМ, яка є значною частиною механізму. Важливу роль тут відіграє потреба аналізу інтересів учасників, їх узгодженості, а також способів усунення неузгодженостей з метою збільшення цінності для кінцевого споживача. У рамках даного аналізу важливу роль відіграє необхідність розуміння можливостей координації домінуючою ланкою дій основних учасників і, як наслідок, реалізації нею владних повноважень. Зокрема, для здійснення результативної координації дій та інтересів окремих учасників домінуюча ланка прагне впливати на їхню лояльність.

У рамках третього рівня схеми передбачається аналізувати результати спільної взаємодії учасників БМ щодо створення, надання цінності споживачеві та вилучення частини даної цінності у вигляді доходу. Пропонується розглядати як результати зміни товарного, грошового, інформаційного потоків, а також потоки контролю та владних повноважень, які виникають як наслідок взаємодії підприємств. Також додатково пропонується розглядати і потік споживачів, що грає роль джерела фінансового добробуту інших учасників БМ.

Підсумовуючи особливості маркетингового підходу до аналізу та зміни БМ, необхідно відзначити, що його основна відмінність щодо механізму створення, доведення цінності до споживача, а також отримання доходу для учасників полягає у сприйнятті учасників БМ як єдиного цілого у контексті мережевої взаємодії. Якщо в рамках інших підходів цей механізм ділиться на певні блоки, то він є єдиним з позиції його розвитку та відтворення. Іншими словами, у цьому підході за основу береться інша одиниця аналізу – мережа взаємодіючих фірм, що створюють та доводять цінність до кінцевого споживача, а також тих, хто бере участь у залученні частини цінності у вигляді доходу від спільної діяльності, а не окремо взята фірма.

У зв'язку з цим цей підхід заснований не на розподілі БМ на окремі складові і вибудовуванні їх у певну послідовність для подальшого об'єднання процедурою синтезу, а на тому, що механізм взаємодії учасників та структура БМ єдині, і тому завданням є визначити, де і як він працює. У зв'язку з цим однією з основних процедур запропонованої схеми є виявлення неузгодженостей між учасниками ланцюжку створення цінності та визначення способів їх усунення для збільшення цінності, створюваної для кінцевого споживача. З огляду на це сприйняття БМ пропонується проводити її аналіз на трьох рівнях:

- структура міжфірмової мережі/ланцюжки створення цінності (склад учасників, їх ролі),
- механізм взаємодії учасників,
- результати взаємодії.

Також важливою особливістю підходу є те, що учасники ланцюжка мають різний рівень переговорної сили, «статус» в БМ, займають в ній різні позиції та мають різні можливості взаємодії. Врахування даної особливості призводить до необхідності розгляду та аналізу БМ з позиції домінуючого гравця, який багато в чому визначає особливості її функціонування та координує дії інших учасників. Оскільки домінуюча ланка має такі можливості, у багатьох випадках можна спостерігати, як цінність, що створюється в рамках БМ, найчастіше відповідає інтересам саме домінуючого учасника, що може також знижувати вигоду, яку отримує споживач.

Відповідно, процедура зміни БМ передбачає її коригування у бік «справедливого» розподілу цінності між всіма учасниками, а також збільшення цінності кінцевого споживача. Для практичної реалізації маркетингового підходу для вдосконалення БМ використовується наступний алгоритм проведення аналізу (рис. 1.5).

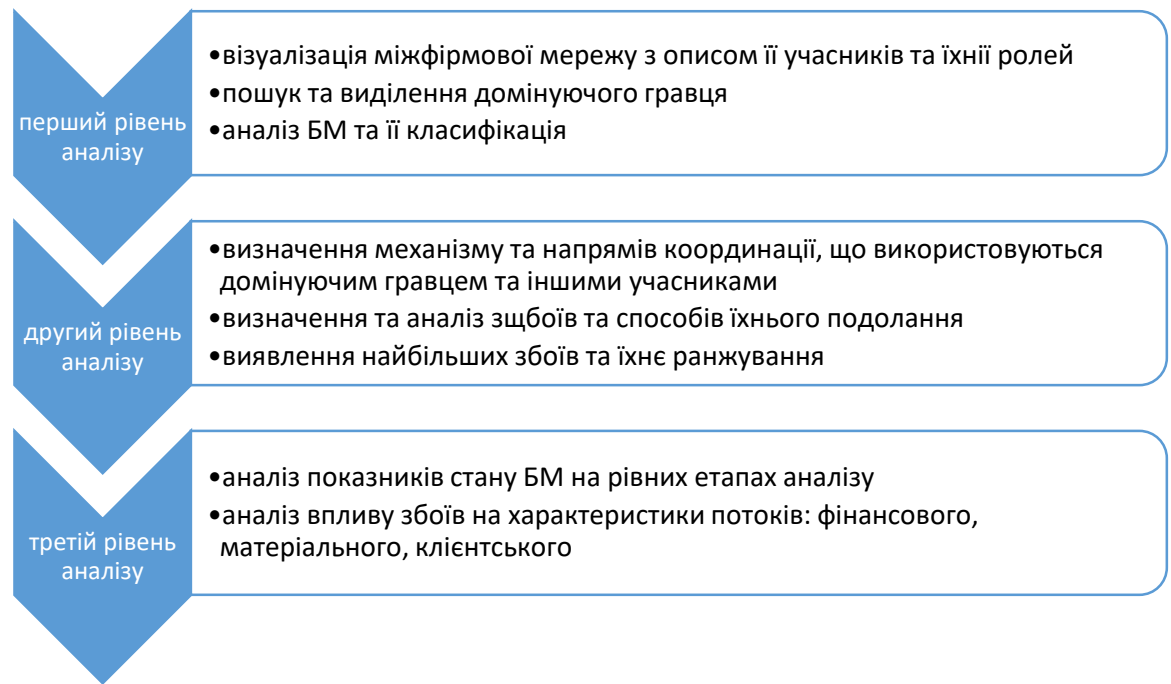


Рисунок 1.5 - Послідовність здійснення процедур аналізу у рамках маркетингового підходу

Джерело: складено автором

Відмінною рисою маркетингового підходу є те, що він реально фокусується не стільки на окремій фірмі і її партнерах, з якими вона безпосередньо взаємодіє, а на всьому ланцюжку створення цінності, оскільки кожен її учасник робить свій внесок у створення цінності для кінцевого споживача. Водночас від кожного учасника залежить цілісність ланцюжка і та величина цінності, яка в результаті буде отримана кінцевим споживачем. Разом з тим, кожен учасник у процесі взаємодії керується, перш за все, власними інтересами, які часто не збігаються з інтересами кінцевого споживача. У зв'язку з цим саме маркетинговий підхід говорить про необхідність розуміння та визнання різного статусу учасників ланцюжка створення цінності, а також потреби координації домінуючою ланкою дій та інтересів інших учасників з метою збільшення спільно створюваної споживчої цінності.

Це можливо шляхом своєчасного визначення збоїв та неузгодженостей у ланцюжку, що виникають між різними учасниками, та наданням способів їх подолання. Ця необхідність, перш за все, обумовлена важливістю орієнтації кожного учасника БМ окремо та ланцюжка загалом на інтереси кінцевого споживача, від якого, зрештою, залежить фінансове благополуччя всіх учасників БМ. Виділення домінуючої ланки дозволяє зрозуміти, хто в рамках БМ має реальну можливість і додає активні зусилля щодо впливу на взаємодію інших учасників. Роль маркетингу дозволяє не тільки зрозуміти, у чому полягають інтереси кінцевого споживача, яким чином учасники ланцюжка повинні взаємодіяти, щоб їх задовольнити, а й яку вигоду учасникам БМ принесе довгострокова орієнтація на інтереси кінцевого споживача. У зв'язку з цим, маркетинговий підхід представляється як найбільш підходящий для використання у практиці бізнесу, у тому числі тому, що він пропонує конкретну послідовність кроків, які компанії мають виконати для аналізу та зміни своєї БМ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДАНА» ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОФТАЛЬМОЛОГІЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Сучасні тенденції на офтальмологічному ринку України

До початку війни у Україні функціонувало 938 офтальмологічних закладів різних форм власності, з них – 15% державні, комунальні некомерційні підприємства (141) та 85% – приватні кабінети та клініки (797).

Останні роки для медицини в принципі характеризувалися невизначеністю. З одного боку є прагнення пацієнтів піклуватися про здоров'я, з іншого - їхні страхи та нестабільність ситуації. У пандемію офтальмологічна допомога була менш доступною через обмеження, люди боялися захворіти на ковід і рідше відвідували клініки. Пацієнти з хронічними захворюваннями, яким потрібен постійний контроль, стали "зникати" і з'являлися на прийомі, коли недуга переходила у більш важку стадію.

Події, пов'язані з війною: закриття медичних установ, кабінетів, клінік, тимчасовий вихід або релокація провідних іноземних компаній – впливають на зменшення загального обсягу послуг, що можуть бути надані населенню. Крім того, зниження платоспроможного попиту теж негативно впливає на розвиток бізнесу. Офтальмологія значною мірою залежить від іноземних виробників. Проте на сьогодні приватна медицина не відчуває гострої нестачі необхідних препаратів, витратних матеріалів, штучних кришталіків тощо. Устаткування продовжує надходити, хоча ціни через перестановки логістичних ланцюжків зросли.

З усіма подіями, що відбувалися протягом останніх 18 місяців, потік пацієнтів змінювався хвилями: тимчасові затишки змінювалися сплеском попиту. Далися ознаки на трафіку клінік від'їзд пацієнтів за кордон, що також формує тривожні очікування.

Вимоги до медичних послуг з боку клієнтів зросли. Люди стали ретельніше контролювати свої витрати, що позначилося і на медичному бізнесі. Представники середнього класу тепер вважають за краще платити лише за послуги першої необхідності, відмовляючись від того, що може зачекати.

Активно розвивається дитяча офтальмологія, оскільки у цьому випадку фінансове питання для клієнта відходить на другий план. Доказовий підхід у медицині, продиктований науковим прогресом, сьогодні змушує переоцінювати багато чого з того, що нещодавно було прийнято повсюдно. Наприклад, апаратні методи лікування викликають дедалі більше питань та недовіри. Фокус зміщується у бік лікарів, які користуються не досвідом попередніх поколінь, а новими підходами. Таких фахівців на ринку поки що недостатньо, тому дитяча офтальмологія зараз дуже затребувана.

Говорячи про проблематику медустанов, слід зазначити, що результати дослідження та опитування споживачів точно описують найпоширеніші недоліки обслуговування у державних лікарнях: наявність черг, поганий стан медобладнання та приміщень, низька якість обслуговування, нестача професійних кадрів, обмежений перелік послуг та погане лікування захворювань. Загалом, розвитку приватної офтальмології сприяють такі проблеми державного сектору:

- нестача кваліфікованих офтальмологів у державних лікарнях;
- практично повна відсутність профілактики захворювань органів зору у поліклініках;
- низька якість прийомів та оглядів за принципом "швидше закінчити";
- застаріле обладнання;
- низька залученість лікарів та відсутність зацікавленості;
- використання старих методів діагностики та лікування;
- невеликий спектр послуг, що надаються;
- відмова від проведення складних офтальмологічних операцій;
- використання низькоякісних недорогих матеріалів;

- перенаправлення пацієнтів від лікаря до лікаря, до інших медзакладів;
- довге очікування прийому та отримання результатів;
- наявність черг;
- поганий стан приміщень;
- низька якість сервісу, відсутність культури обслуговування;
- наявність обов'язкових "благодійних внесків" у безкоштовних лікарнях.

З року в рік офтальмологія займає все більшу частку в бізнесі платних медичних послуг в Україні. Сам факт зростання такого ринку викликає подвійне відчуття. Економічно – це складова зростання, але за цим ховається неблагополучна ситуація у сфері охорони здоров'я.

Не дивно, що офтальмологічні послуги займають все більшу частку в медичному сегменті бізнесу. Це підтверджують і цифри 2021 року – офтальмологія стала четвертим за попитом видом лікарських послуг на платній основі, становлячи 8% від усього їх обсягу в Україні. Випереджають її лише три інші види – стоматологія, яка займає понад 32% ринку, урологи та гінекологи утримують частку в 22%, а процедури краси та косметології – 12%. При цьому медицина зору випереджає такий важливий напрям як кардіологія – 5%.

Безумовним плюсом розвитку приватних клінік офтальмології є зростання якості за рахунок оснащення сучасним обладнанням – як для діагностики хвороби очей, так і втручання - для їх попередження або мінімізації наслідків – хірургічного і не тільки. Прогресивна офтальмологія пропонує дієві методи усунення катаракти та глаукоми, а також лазерну корекцію та пресбіопію.

Для розвитку офтальмологічного ринку України у найближчі роки будуть характерні наступні тенденції:

1. Посилення конкуренції приватних клінік із державними медустановами. Державні поліклініки надають платні послуги за демпінговими цінами. Це сприяє відтоку пацієнтів із приватних клінік.

2. Попит на високотехнологічні послуги. Пацієнт зацікавлений у тому, щоб лікування було безпечним, комфортним та мало оптимальні терміни.
3. Дефіцит висококваліфікованого персоналу.
4. Підвищення вимог щодо сервісу. Сервісна складова стає дедалі важливішим критерієм під час виборів платних медичних послуг як у великих містах, так і у регіонах: пацієнти хочуть отримувати не тільки якісну медичну допомогу, а й високий рівень обслуговування на всіх етапах звернення до клініки.
5. Відкриття офтальмологічних клінік за франшизою.
6. Розвиток персоніфікованого підходу. Сучасний рівень знань та високотехнологічний інструментарій дозволяють сучасній офтальмології вийти на принципово новий рівень надання медичної допомоги людям, де головним принципом є персоніфікований підхід.
7. Розвиток великої кількості наукових розробок та впровадження нових методів лікування в офтальмології.
8. Розширення асортименту послуг. Більшість гравців рухається до розвитку комплексного формату, намагаючись оперувати в номенклатурі послуг потужністю всіх напрямків, що існують у сегменті. При цьому багато операторів ринку наголошують на діагностиці.
9. На тлі падіння доходів населення, низької купівельної спроможності та посилення податкового навантаження рентабельність бізнесу на ринку приватної медицини може знижуватися, а конкуренція стає дедалі гострішою.
10. Загальний тренд до цифровізації та розвитку телемедицини (система електронної картки пацієнта, мобільні програми, онлайн запис, дистанційна консультація).

Перспективи офтальмологічного ринку України найближчим часом, які вбачаються:

1. Удосконалення зорових імплантів, що полягає у підвищенні гостроти зору, відновленні сприйняття кольорів і механізмів акомодації, забезпеченні об'ємного стереосприйняття навколишнього світу.
2. Поширення генетичних паспортів батьків, що дозволить знизити частоту народження дітей із тяжкою інвалідизуючою патологією.
3. Подальша спільна робота лікарів, інженерів, фізиків, нейрофізіологів, математиків, програмістів та багатьох інших суміжних спеціалістів для розвитку наукових розробок у сфері офтальмології.
4. Підвищення доступності спеціалізованої медичної допомоги для населення регіонів шляхом модернізації роботи офтальмологічних підрозділів перших та других рівнів з максимальним наближенням допомоги до місця проживання пацієнтів.
5. Ліквідація кадрового дефіциту у медичних організаціях.
6. Удосконалення матеріально-технічної бази для впровадження новітніх методів діагностики, лікування та реабілітації хворих із захворюваннями органу зору, що використовуються у світі, оснащення новим високотехнологічним дорогим обладнанням для надання медичної допомоги (у тому числі для обладнання із зносом понад 75%).

Слід додати, що найближчими роками безробіття лікарям-офтальмологам точно не загрожує. Більшість очних захворювань розвивається майже непомітно і не завжди супроводжується поступовим погіршенням. Та ж глаукома, яка займає 1-е місце в Україні за рівнем випадків інвалідності по зору, частіше виявляється після звернення пацієнта до іншого лікаря - наприклад, з головним болем, а не як результат профілактики та візиту до офтальмолога.

Серед основних причин, через які люди не звертаються до приватного офтальмологічного центру:

- діють за звичкою та йдуть до поліклініки;
- не надають великого значення своїм проблемам із зором;

- не проходять регулярні профілактичні огляди та не знають про проблеми із зором;

- не хочуть переплачувати за лікування;
- фінансово не можуть дозволити собі дороге лікування;
- не довіряють приватним медичним установам;
- бояться, що з них "викачуватимуть" гроші;
- вважають, що у приватних клініках "проплачені" некомпетентні лікарі;
- віддають перевагу давно знайомому офтальмологу з поліклініки;
- не знають про існування офтальмологічного центру;
- зневіряються після невдалої медичної допомоги в державній лікарні;
- не вірять у можливість та дієвість лікування очного захворювання.

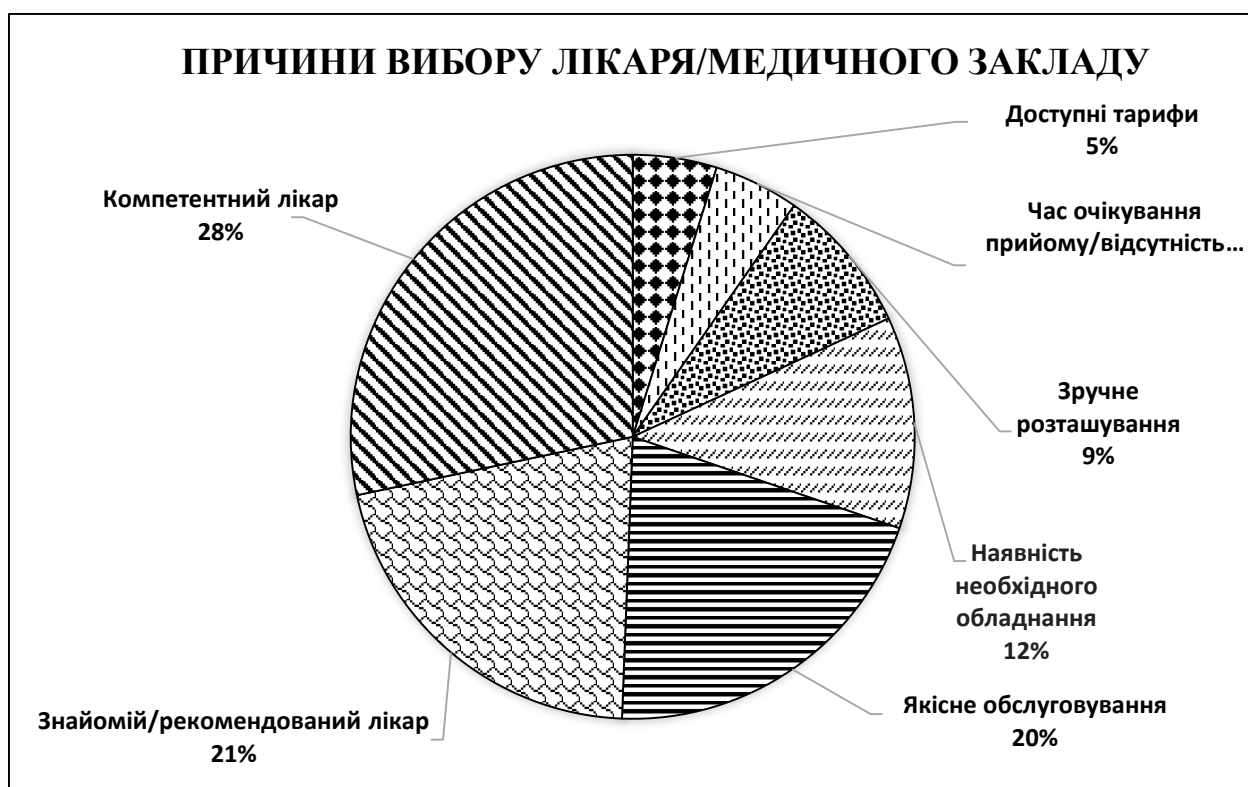


Рисунок 2.1 - Причини вибору пацієнтами лікаря та/або медичного закладу

Джерело: складено автором

Що ж до основних причин вибору того чи іншого лікаря, більшість опитаних найбільш важливими критеріями вважають кваліфікацію лікаря,

рекомендації знайомих, і навіть якість обслуговування. Ці дані можна інтерпретувати як важливість наявності гарної репутації медустанови, а також високого рівня обслуговування та кваліфікації офтальмологів для стабільного потоку пацієнтів (рис. 2.1).

За результатами проведеного дослідження можна відзначити, що користувачі при виборі офтальмологічної клініки онлайн найчастіше звертають увагу на такі моменти: репутація лікарів, бренд клініки, вартість послуг, відгуки, обслуговування та місцезнаходження (рис 2.2). Тому головне завдання при просуванні онлайн – задовольнити потребу користувача в наявності цієї інформації про вашу клініку в Інтернеті.



Рисунок 2.2 - Основні фактори, що враховуються пацієнтами при виборі клініки.

Джерело: складено автором

Зміна БМ на офтальмологічному ринку має велике значення, оскільки ефективність традиційних інструментів та підходів, що використовуються компаніями для зростання бізнесу та протистояння конкуренції, знижується (виведення на ринок нових продуктів, використання різних способів просування товарів). У силу поступового насичення різних терапевтичних сегментів ринку продукцією великої кількості вітчизняних та міжнародних компаній диференціація продуктів стає все складнішою, водночас компанії продовжують вкладати значні ресурси у дослідження, розробку та виведення

на ринок нових лікарських засобів. У багатьох випадках компанії також стають «заручниками» традиційних галузевих практик, які найчастіше є неефективними та потребують переосмислення, що якраз стає можливим у рамках зміни БМ. Особливості ринку, коротко представлені вище, роблять зміну БМ одним із ключових стратегічних пріоритетів більшості компаній, що має можливість забезпечити компаніям стійку конкурентну перевагу. Також одним з важливих факторів вибору даного ринку є те, що офтальмологічний ринок включає групи специфічних учасників, що істотно впливають на функціонування БМ, механізм і результати взаємодії. Дані ланки ланцюжка значно впливають і на процес створення споживчої цінності: лікувально-профілактичні установи (ЛПУ), лікарі, аптеки та працівники аптек, органи державного регулювання охорони здоров'я, страхові компанії.

Для аналізу впливу зміни БМ на результати компанії використовувалися внутрішні дані щодо вторинних продажів, а також дані дослідницької компанії Pro-Consulting.

2.2. Аналіз діяльності та її ефективності ТОВ «ДАНА»

Об'єктом дослідження стала діяльність ТОВ «ДАНА», яка спеціалізується на наданні медичних послуг, у тому числі у сфері офтальмології.

ТОВ «ДАНА» виробляє оригінальні препарати та спеціалізується в галузі офтальмології, естетичної медицини та неврології. На цих ринках суттєво відрізняються особливості просування, характер взаємодії гравців, структура ланцюжка створення цінності, що дозволяє говорити про те, що в компанії одночасно є кілька різних БМ. З метою зробити аналіз більш сфокусованим у цій роботі розглядатиметься БМ на офтальмологічному ринку. ТОВ «ДАНА» має 4 хірургічні клініки в Києві, Харкові, Одесі та Львові. 12 діагностичних центри в 9 містах України. У 2021 році пацієнти почали одержувати хірургічне лікування на системі Navilas 577s у київській клініці. Вкрай важливо, що для

деяких пацієнтів, наприклад, із хронічною центральною серозною хоріоретинопатією, це єдиний спосіб отримати медичну допомогу. З 2022 року передбачалося, що у всіх клініках ТОВ «ДАНА» пацієнтам будуть доступні процедури на новій лазерній системі.

Розгалужена система діагностичних центрів ТОВ «ДАНА» – це можливість для пацієнтів проходити комплексне обстеження очей на сучасному обладнанні з доступною логістикою.

У 2022 році планувалося відкрити нові діагностичні центри ТОВ «ДАНА» в кількох містах присутності компанії, у тому числі Харкові. Це планувалося для того, щоб жителі прилеглих до Харкова районів могли суттєво заощадити час при діагностиці. Пацієнтам не обов'язково їхати до клініки у центрі міста. У новому діагностичному центрі передбачалося проведення основних видів діагностики очей: від визначення гостроти зору до комп'ютерної периметрії та консультації лікаря-офтальмолога. При необхідності фахівці ТОВ «ДАНА» можуть підібрати окуляри або направлять на консультацію хірурга у клініці ТОВ «ДАНА».

У клініці працює Центр нових медичних технологій підвищення кваліфікації лікарів, оптиків, медсестер. Слухачі приїжджають із різних міст України та близького зарубіжжя, після навчання їм видається відповідний диплом про підвищення кваліфікації. У грудні планується відкрити на базі клініки готель для зручності пацієнтів та слухачів освітнього центру.

ТОВ «ДАНА» в умовах широкомасштабної агресії здійснює благодійну програму допомоги військовим, людям, які потрапили у важку життєву ситуацію, та проводить комплексну роботу в рамках волонтерського проєкту, спрямованого на захист тварин та довкілля.

Частка лазерних операцій на передньому відрізьку ока та сітківці від загальної кількості хірургічних втручань, проведених у клініках ТОВ «ДАНА» у 2021 році, становила близько 30%. Такий високий відсоток цього виду операцій зумовлений широким спектром захворювань, які потребують лазерного лікування. У зв'язку з чим було прийнято рішення та укладено

договір про придбання сучасної навігаційної лазерної системи Navilas 577s виробництва Німеччини. Ця система застосовується у комплексному лікуванні захворювань сітківки і є новим поколінням лазерних систем.

Це значно покращило умови комплексного лікування пацієнтів із патологіями переднього та заднього відрізка ока. Скоротяться випадки необхідності використання місцевих анестетиків, болючі відчуття зводяться до мінімуму. Безконтактний спосіб впливу дозволить унеможливити будь-який дотик до ока, що вкрай важливо для пацієнтів з лабільною нервовою системою.

Насамперед, оновлення технічної бази відділення лазерної хірургії дозволило підвищити комфорт лікаря та пацієнта: зменшити час проведення тих чи інших процедур та, в окремих випадках, скоротити загальні терміни лікування, точність прогнозування результату лікування стала максимальною. Вирішується головне завдання – підвищується рівень задоволення потреб населення у високотехнологічній офтальмологічній допомозі.

Аналізуючи фінансовий стан та результати діяльності ТОВ «ДАНА», спершу зосередимося на структурі активів.

Таблиця 2.1 - Структура активів ТОВ «ДАНА»

№ з/п	Показники	2020рік	2021рік	2022рік	Динаміка	
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн	приріст, %
1	Нематеріальні активи	11811	19262	17343	5532	46,83
2	Основні засоби	417080	1206889	1502122	1085042	260,15
2	Необоротні активи	627957	1290736	1623571	995614	158,54
3	Оборотні активи	231346	321882	240839	9493	4,10
4	Витрати майбутніх періодів	1652	2404	1394	-258	-15,61
5	Всього	859303	1603618	1864410	1005107	116,96

Джерело: складено автором

Аналізуючи структуру активів, бачимо суттєво зростання як за сукупними активами, так і всіма складовими, крім витрат майбутніх періодів. Лідерами зростання були основні засоби, ТОВ «ДАНА» активно розвивається, закуповує та встановлює нове обладнання. Питома вага основних засобів у 2020 році була – 48,5%, у 2021 році – 75, 26%, у 2022 році – 80,5%. Можна зробити висновок, що, незважаючи на війну та зниження платоспроможного попиту, ТОВ «ДАНА» продовжує активно розвиватися та реалізовувати інвестиційні проекти. Аналізуючи стан основних засобів (додаток А), ми бачимо, що протягом періоду аналізу знос зріс більше ніж у два рази, але, враховуючи темпи оновлення, збільшення зносу показує використання обладнання у процесі лікування та надання інших послуг. Незавершені капітальні інвестиції в необоротних активах зменшилися за три роки більше ніж у три рази, що говорить про введення певних об'єктів в експлуатацію. Це сформувало позитивний грошовий потік від інвестиційної діяльності та свідчить про зростання потенціалу підприємства. Довгострокові фінансові інвестиції, що обліковуються за методом участі в капіталі, зросли більше ніж на 155 %, джерелами їх зростання були у тому числі інші фінансові інвестиції, що були реалізовані у 2020 році і більше не формувалися.

В оборотних активах більше половини складає інша поточна дебіторська заборгованість, хоча за аналізований період вона скоротилася на 19698 тис. грн., високу питому вагу мають запаси та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. Всі складові оборотних активів, крім іншої поточної дебіторської заборгованості та витрат майбутніх періодів, зростали. Скорочення витрат майбутніх періодів пов'язано зі зміненням орендних платежів, оскільки підприємство поступово переходить у власні приміщення. В цілому структура активів свідчить про потенціал зростання ТОВ «ДАНА», наявність довгострокової стратегії активного завойовування ринку, можливі проблеми з платоспроможністю та ліквідністю, а також необхідність пошуку довгострокових джерел фінансування діяльності.

Таблиця 2.2 - Структура капіталу та зобов'язань

№ з/п	Показники	2020рік	2021рік	2022рік	Динаміка	
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн	приріст, %
1	Власний капітал	286787	218082	18040	-268747	-93,70
2	Нерозподілений прибуток (збиток)	18825	(147098)	(347140)	-365965	-1944,03
3	Довгострокові зобов'язання	351328	901375	1284330	933002	265,56
4	Поточні зобов'язання	221188	484161	562040	340852	154,10
5	Доходи майбутніх періодів	-	56	41	41	-
6	Всього	859303	1603618	1864410	1005107	116,96

Джерело: складено автором

Структура пасивів свідчить про наявність суттєвих проблем і з власним капіталом, зі збалансованістю джерел фінансування, зниженням кредитоспроможності ТОВ «ДАНА» та підтверджує гіпотезу про проблеми із забезпеченням своєчасного виконання власних зобов'язань.

Найкритичніша ситуація - з власним капіталом, особливо з нерозподіленим прибутком. Ця частина власного капіталу була наявна лише на початку аналізованого періоду (у 2020 році). В кінці 2022 року ТОВ «ДАНА» має непокритий збиток у розмірі 347140 тис. грн. Саме зростання непокритого збитку «з'їдало» власний капітал, незважаючи на те, що у 2021 року власники підприємства інвестували у його діяльність майже 100000 тис. грн. Брак власних коштів ТОВ «ДАНА» намагається компенсувати за рахунок довгострокових кредитів банків та інших довгострокових зобов'язань. Довгострокові запозичення в цілому компенсували негативні тенденції з непокритим збитком, проте і поточні зобов'язання суттєво зростали (більше

ніж у два рази). У 2021 році з'явилися короткострокові кредити банків та доходи майбутніх періодів. Але необхідно зазначити, що з року в рік зростає кредиторська заборгованість, особливо за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання.

Відчуваючи наявність проблем з ліквідністю, проведемо її аналіз за агрегатним методом, шляхом порівняння згрупованих активів, залежно від їхньої ліквідності, з пасивами, які об'єднані залежно від настання строку їхнього погашення.

Формуємо групи агрегатів.

1) А1 - це активи з найвищим рівнем ліквідності (гроші та прирівняні до них активи):

$A1(2020)=12824$ тис. грн.;

$A1(2021)=16389$ тис. грн.;

$A1(2022)=19839$ тис. грн.

2) А2 активи, що швидко реалізуються (дебіторська заборгованість):

$A2(2020)=178892$ тис. грн.;

$A2(2021)=245911$ тис. грн.;

$A2(2022)=180753$ тис. грн.

3) А3 – це активи, що повільно реалізуються:

$A3(2020)=78370$ тис. грн.;

$A3(2021)=100222$ тис. грн.;

$A3(2022)=82172$ тис. грн.

4) А4 – необоротні активи:

$A4(2020)=627957$ тис. грн.;

$A4(2021)=1290736$ тис. грн.;

$A4(2022)=1623571$ тис. грн.

Схожим чином групуємо пасиви:

1) П1 –зобов'язання у вигляді кредиторської заборгованості:

$P1(2020)= 221188$ тис. грн.;

$P1(2021)= 474252$ тис. грн.;

$P1(2022) = 464664$ тис. грн.

2) $P2$ – короткострокові запозичені позики та кредити:

$P2(2020) = 0$ тис. грн.;

$P2(2021) = 9909$ тис. грн.;

$P2(2022) = 97376$ тис. грн.

3) $P3$ – довгострокові позичені кошти:

$P3(2020) = 351328$ тис. грн.;

$P3(2021) = 901375$ тис. грн.;

$P3(2022) = 12843030$ тис. грн.

4) $P4$ – власний капітал:

$P4(2020) = 286787$ тис. грн.;

$P4(2021) = 218082$ тис. грн.;

$P4(2022) = 18040$ тис. грн.

Проведемо порівняння та аналіз агрегатів відповідно до існуючих правил:

Групи активів $A1$, $A2$, $A3$ перевищують відповідні групи пасивів $P1$, $P2$, $P3$. Агрегат 4 є меншим за агрегат $P4$.

2020 рік:

$A1\ 12824$ тис. грн $< P1\ 221188$ тис. грн. - не виконується;

$A2\ 178892$ тис. грн $> P2\ 0$ тис. грн. - виконується;

$A3\ 78370$ тис. грн. $< P3\ 351328$ тис. грн. - не виконується;

$A4\ 627957$ тис. грн. $> P4\ 286787$ тис. грн. - не виконується.

2021 рік:

$A1\ 16389$ тис. грн. $< P2\ 474252$ тис. грн - не виконується;

$A2\ 245911$ тис. грн $> P2\ 9909$ тис. грн. - виконується;

$A3\ 100222$ тис. грн. $< P3\ 901375$ тис. грн. - не виконується;

$A4\ 1290736$ тис. грн. $> P4\ 218082$ тис. грн. - не виконується.

2020 рік:

$A1\ 19839$ тис. грн. $< P2\ 474252$ тис. грн - не виконується;

$A2\ 180753$ тис. грн $> P2\ 9909$ тис. грн. - виконується;

А3 82172 тис. грн. < ПЗ 901375 тис. грн. - не виконується;

А4 1623571 тис. грн. > П4 218082 тис. грн. - не виконується.

Таким чином, ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду стан ТОВ «ДАНА» характеризується «не виконанням вимог ліквідності». Крім того, ми можемо характеризувати структуру активів, що характерна для політики агресивного зростання, а в структурі джерел фінансування ми бачимо ознаки поміркованої політики з переважанням довгострокових кредитів, що в цілому формує достатню кількість власних та прирівняних до них коштів.

Проаналізуємо узагальнюючий показник ліквідності та платоспроможності:

1) показник з загального покриття показує, у якому ступені наявні оборотні активи є достатніми, щоби покрити поточні зобов'язання.

$$K_{3A\Gamma} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2} \quad (2.1)$$

$$K_{3A\Gamma 20} = \frac{12824 + 178892 + 78370}{221188 + 0} = 0,50;$$

$$K_{3A\Gamma 21} = \frac{16389 + 245911 + 100222}{484161} = 0,75;$$

$$K_{3A\Gamma 22} = \frac{19839 + 245911 + 82172}{562040} = 0,62.$$

Протягом періоду, що аналізується, ТОВ «ДАНА» могло покрити свої поточні зобов'язання від 50% до 75 %, що не відповідає встановленим вимогам.

Враховуючи вище наведене, доцільно оцінити ступінь вірогідності банкрутства ТОВ «ДАНА». З цією метою скористаємося моделлю, що запропонована Альтманом: інтегральний показник вірогідності банкрутства (Z) розраховується через наступні складові:

X1 - відношення власного (чистого) оборотного капіталу і суми всіх активів;

X2 - відношення нерозподіленого прибутку і суми майна;

X3 - прибутковість сукупного капіталу;

X4 – рівень фінансового ризику;

X5 – коефіцієнт оборотності активів.

$$Z = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 \quad (2.2)$$

Розраховане значення інтегрального показника представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Значення інтегрального показника Z ТОВ «ДАНА»

№ з/п	Роки	Значення показника Z
1	2020	1,39
2	2021	1,02
3	2022	1,45

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.3, значення показника Z не перевищує 1,8, відповідно, вірогідність банкрутства дуже висока і підприємству треба шукати способи підвищення ефективності діяльності, почати генерувати прибуток та оптимізувати структуру капіталу.

З метою пошуку можливостей скорочення збитків проаналізуємо Звіт про фінансові результати.

Таблиця 2.4 – Основні статті доходів і витрат ТОВ «ДАНА»

№ з/п	Показники	2020рік	2021рік	2022рік	Динаміка	
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	приріст, %
1	Чистий дохід від реалізації	1204057	1913704	1308065	104008	8,6
2	Собівартість	823085	1509371	1062004	2389193	29,0
3	Валовий прибуток	380972	404333	246061	-134911	-35,4
4	Інші операційні доходи	44631	49533	75548	30907	69,3
5	Адміністративні витрати	163346	262827	150959	-12387	-7,6
6	Фінансовий результат від операційної діяльності	5346	(44674)	(89346)	-94692	-1771,3
7	Інші доходи	42936	12127	8275	-34661	-80,7
8	Інші витрати	61399	4118	314	-61085	-99,5
9	Чистий фінансовий результат	(56692)	(86364)	(199856)	-143164	-252,5

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши звіт про фінансові результати, бачимо суттєве погіршення результатів діяльності. Зростання чистих збитків за трирічний період відбулося на 252,5%. Найочевидніші причини полягають у:

- зростанні темпів підвищення собівартості більше, ніж темпи зростання виручки від реалізації, що привело до зниження валового прибутку на 35,4%;

- зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат не було компенсовано за рахунок зростання інших операційних витрат, що привело до падіння фінансового результату від операційної діяльності на 1771,3%;

- доходи, що пов'язані з фінансовою діяльністю не покривають відповідні витрати, хоча ми бачимо спробу ТОВ «ДАНА» суттєво скоротити

невиробничі витрати. Проте в цілому ми бачимо постійне збільшення чистого збитку, за період дослідження ця величина збільшилася на 252,5 %.

В цілому, ТОВ «ДАНА» проводить ризиковану політику у сфері управління капіталом, у збутовій політиці, вірогідність банкрутства є великою. Проте на поточний момент підприємство розвивається дуже активно. Інвестує значні кошти у свою матеріально-технічну базу, розширює перелік послуг, що надаються, користується довірою у кредиторів та інших стейкхолдерів. Тому ТОВ «ДАНА» доцільно перебудувати свою бізнес-модель на принципах маркетингового підходу.

РОЗДІЛ 3

ЗМІНА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

3.1. Розробка підходів до аналізу бізнес-моделі ТОВ «ДАНА» та аналіз механізму взаємодії учасників бізнес-моделі

Згідно з даними дослідницької компанії Pro-Consulting, 90% українського офтальмологічного ринку становить роздрібний сегмент, що значно відрізняє його від ринків інших країн, де переважають сегменти, які фінансуються за рахунок держави (пільговий та госпітальний). Ця структура ринку зумовлює значну роль пацієнта у формуванні, оскільки роздрібний сегмент фінансується за допомогою коштів самих пацієнтів.

Основними учасниками цього ринку є професіонали охорони здоров'я, аптеки, дистриб'ютори фармацевтичної продукції, постачальники, компанії-виробники та пацієнти. На функціонування ринку значно впливають органи державного регулювання, які багато в чому формують на ньому «правила гри», особливо це стосується сегменту, що фінансується державою. Регулювання ринку державою стосується особливостей просування продукції, а також суттєво впливає на взаємодію між її учасниками: фармацевтичними компаніями та професіоналами охорони здоров'я, компаніями та пацієнтами. Також необхідно відзначити ряд значних учасників, які перебувають за межами основної структури ланцюжка створення цінності, але також впливають на її діяльність: маркетингові, дослідницькі агенції та страхові компанії. Так, агенції впливають на стратегію та тактику просування продукції на ринку, а страхові компанії, не взаємодіючи безпосередньо з виробниками, впливають на систему охорони здоров'я через взаємодію з лікувально-профілактичними установами (ЛПЗ) та органами державного регулювання.

З метою аналізу взаємодій учасників БМ важливо, насамперед, описати ролі, які грає кожен із них у рамках ланцюжка цінності. Фокальна фірма (компанія-виробник офтальмологічних товарів) відповідає за формування попиту на ринку, а також контролює поширення виробленої продукції. Існує безліч іноземних компаній, які працюють на офтальмологічному ринку України та не мають локалізованого виробництва. Через це робота цих компаній сфокусована переважно на діяльності з просування продукції на ринку через взаємодію з професіоналами охорони здоров'я. Таким чином, постачальників, як окрему групу учасників ланцюжка створення цінності, також необхідно розглядати лише за наявності виробничої діяльності. Причиною цього є те, що ключова роль постачальників полягає у наданні компанії-виробнику ресурсів для продукції.

Роль каналів розподілу на офтальмологічному ринку відіграють аптеки та фармацевтичні дистриб'ютори. До їх завдань входить забезпечення безперервної присутності продукції в товаропровідній мережі, що включає дистриб'юторські компанії та їхні філії, а також аптеки та ЛПЗ. До завдань ЛПЗ та працюючих у них професіоналів охорони здоров'я входить здійснення комунікації з пацієнтами, вибір найбільш ефективної терапії для лікування пацієнтів, закупівлі фармацевтичної продукції в рамках програм державного фінансування охорони здоров'я. Пацієнти є кінцевими споживачами товарів фармацевтичних виробників та забезпечують компанії інформацією про небажані явища, що дозволяє компаніям краще забезпечувати якість виробленої продукції.

На основі розглянутої вище структури БМ (ланцюжка створення цінності), далі запропоновано класифікацію різних БМ на основі положення, яку займає домінуюча ланка в ланцюжку створення цінності. Слід зазначити, що саме домінуюча ланка обрана як підстава для класифікації БМ, оскільки вона докладає активних зусиль щодо координації дій інших учасників, спрямованих на збільшення доходів учасників БМ, а

також створюваної споживчої цінності. З огляду на це, здійснювана домінуючою ланкою координація істотно впливає на специфіку взаємовідносин інших учасників БМ.

Тим не менш, в рамках першого рівня аналізу можна лише висунути гіпотезу про стан домінуючої ланки, виходячи з кількості зв'язків, що припадають на кожного гравця, його ролі у ланцюжку. Для більш чіткого розуміння особливостей домінування необхідно аналізувати механізм взаємодії учасників – тут йдеться не тільки про формальну сторону взаємовідносин (умови формальних договорів, контрактні взаємовідносини), але й про змістовну сторону, а саме можливості та зусилля, що фактично робляться для координації одним учасником БМ інших учасників.

За результатами проведеного аналізу були виділені такі типи БМ та домінуючі гравці:

- БМ на ринку державних (тендерних та госпітальних) закупівель (гіпотеза: домінуючі гравці – державні органи регулювання охорони здоров'я (міністерство/департамент охорони здоров'я), ЛПЗ (бюджетні заклади охорони здоров'я));

- БМ на ринку роздрібного продажу (гіпотеза: домінуючі гравці – пацієнти, працівники аптек, лікарі).

В рамках ринку роздрібного продажу пропонується виділити наступні БМ:

- БМ на ринку рецептурних препаратів (гіпотеза: домінуюча ланка – лікарі);

- БМ на ринку безрецептурних препаратів (гіпотеза: домінуюча ланка – пацієнти та працівники аптек).

Таке початкове виділення різних типів БМ, які використовуються компаніями на офтальмологічному ринку, проведено на підставі відмінностей у ланцюжках створення та розподілу цінності, місця домінуючої ланки цих ланцюжків.

На відміну від ринку державних закупівель, функціонування роздрібного ринку залежить від таких учасників ланцюжка створення цінності, як лікарі, працівники аптек та пацієнти. Цей ринок фактично формується власними засобами пацієнтів. На роздрібному ринку існують дві БМ із низкою суттєвих відмінностей – модель просування рецептурних та безрецептурних препаратів.

Говорячи про продукцію фармацевтичних компаній, що призначається за рецептом, слід визначити, що ключову роль даної БМ грає лікар, який формує своїми рекомендаціями вибір пацієнта щодо терапії. За результатами консультації у лікаря та отримання рецепту пацієнт звертається до аптеки, де йому надають саме той препарат, який призначив лікар. З огляду на вимоги законодавства лікар не має можливості призначити пацієнту конкретне торговельно найменування, а зобов'язаний написати у рецепті міжнародне патентоване найменування (МПН). У свою чергу, фармацевт (працівник аптеки, який відповідає за обслуговування пацієнтів), має право вибору конкретного торговельного найменування лише в рамках цього МПН. Водночас реальна практика призначень препаратів пацієнтам не завжди відповідає вимогам законодавства. Так, за МПН лікарі призначають переважно пільгові препарати (препарати, закупівлі яких фінансуються державою). У разі інших препаратів лікарі часто роблять призначення в усній формі або без використання офіційного бланку. У таких випадках лікарі можуть писати пацієнтам конкретні торговельні найменування, що істотно обмежує можливості працівників аптек впливати на вибір препарату, що купується пацієнтом. Можливості просування фармацевтичними виробниками рецептурної продукції також, згідно із законодавством, обмежені просуванням через лікарів. Будь-які інші форми просування цієї категорії продукції законодавчо заборонені. Ключовим завданням компаній-виробників є необхідність переконати лікаря в найбільшій ефективності та безпеці їхньої продукції в порівнянні з продукцією інших виробників.

Однак, важливу роль при виборі терапії на ринку грає також ціновий фактор, оскільки більший обсяг ринку фінансується за рахунок власних коштів пацієнтів. Незважаючи на всі описані вище особливості, на ринку рецептурних препаратів фармацевтичні компанії насамперед концентрують свої зусилля на формуванні у лікарів інтересу до своїх препаратів, оскільки саме лікарі здебільшого визначають вибір пацієнтів.

Водночас важливо відзначити, що, незалежно від специфіки розглянутих вище різних типів БМ, особливості реальної взаємодії між учасниками БМ можуть свідчити про існування інших домінуючих гравців. Слід розуміти, що найчастіше роль домінуючої ланки грають виробники фармацевтичної продукції, що докладають різні зусилля з метою вибудовування ланцюжка створення цінності, що відповідає, насамперед, їх власним інтересам.

У реальній практиці бізнесу компанії-виробники активно використовують для досягнення своїх цілей та реалізації інтересів різні практики, що дозволяють їм координувати дії інших учасників БМ, тим самим вибудовуючи функціонування ринку відповідно до власних інтересів. Як приклад подібних практик можна відзначити, що, незважаючи на формальну можливість вільного вибору пацієнтом на безрецептурному ринку необхідного йому препарату, на його вирішення істотно впливає маркетингова діяльність компаній-виробників. При цьому компанії з метою формування необхідного їм вибору пацієнта використовують не лише законодавчо дозволені інструменти для просування продукції (рекомендації з боку лікарів та фармацевтів, різні види реклами), а й ряд так званих неетичних та законодавчо заборонених практик, які, зрештою, суттєво впливають на структуру попиту.

При просуванні препаратів, які не призначаються за рецептом, структура домінуючих гравців значно відрізняється. Тут домінуючою ланкою є працівники аптек (фармацевти) та кінцеві споживачі (пацієнти).

Досвід застосування препаратів пацієнтами є вирішальним фактором при їх виборі у 50% випадків. Лікарі формують вибір пацієнтів у разі безрецептурних препаратів лише у 30% випадків. У той же час слід зазначити, що досвід пацієнтів також формується під впливом різних факторів, таких, як відгуки друзів і родичів, рекомендації працівників аптек, статті в спеціалізованих журналах, інформація в мережі Інтернет, різні види реклами ліків.

Багато компаній-виробників укладають спеціальні договори з аптеками, спрямовані на пріоритетну рекомендацію пацієнтам їх препаратів, оскільки у разі безрецептурних препаратів фармацевти можуть не дотримуватися рекомендацій лікаря. Це, у свою чергу, також свідчить про те, що домінуючою ланкою на даному ринку є саме компанія-виробник, що докладає активних зусиль для координації дій учасників БМ відповідно до своїх інтересів.

Компанії-виробники в БМ безрецептурних препаратів також використовують широкий асортимент інструментів маркетингу, неприпустимих до використання в БМ рецептурних препаратів відповідно до законодавчих обмежень.

При аналізі структури БМ також можна використовувати різні показники, представлені в рамках теорії міжфірмових мереж та спрямованих на оцінку рівня важливості тих чи інших гравців мережі, а також їх можливостей впливати на інших учасників. Теорія міжфірмових мереж пропонує використовувати як основний показник для вимірювання даних характеристик центральність учасника мережі (*centrality*). Цей показник дозволяє оцінити і описати як безпосередній вплив учасника на різні потоки в мережі (інформаційних потоків, фінансових потоків, матеріальних потоків тощо), так і рівень контролю мережевих ресурсів, рівень владних повноважень учасника мережі.

Ті гравці, у яких спостерігається більша кількість зв'язків у рамках мережевої структури БМ, мають кращі можливості для просування

продукції, що забезпечують ширше охоплення ринку, мають більшу стійкістю проти інших учасників БМ. Якщо звернутися до практики бізнесу, можна сказати, що при визначенні рівня значимості учасника БМ також використовуються інші показники. Це може бути, наприклад, займана гравцем частка ринку (для дистриб'ютора вона може вимірюватися обсягом продажів, для ЛПЗ – кількістю операцій чи кількістю пацієнтів, для лікаря – кількістю пацієнтів або кількістю призначень), частка у бізнесі фокальної фірми, привабливість учасника з позиції умов співробітництва та інші показники.

Оскільки учасники БМ із вищим рівнем центральності є найбільш привабливими для взаємодії, можна спостерігати, що при визначенні найбільш пріоритетних напрямків роботи фармацевтичні компанії, перш за все, прагнуть працювати з ЛПЗ, які відвідує найбільша кількість цільових категорій пацієнтів. До таких ЛПЗ зазвичай входять великі багатопрофільні установи, або ними також можуть бути клініки, які спеціалізуються на певній галузі медицини. Дані ЛПЗ приймають пацієнтів, які направляються до них по рекомендації з інших організацій, куди звертаються для первинного прийому.

З огляду на цю особливість, однією з ключових завдань компаній-виробників препаратів є формування зв'язків між профільними спеціалістами/ЛПЗ та фахівцями/ЛПЗ, які займаються терапією того чи іншого захворювання. На фармацевтичному ринку також існує поширена практика розподілу територій відповідальності між співробітниками відділу продажів таким чином, щоб вони мали можливість, переважне право працювати з найбільшими установами, які обслуговують найбільші потоки пацієнтів.

На другому рівні аналізу проаналізуємо механізм взаємодії учасників БМ. Цей механізм грає істотну роль у функціонуванні БМ. В рамках цього механізму необхідно проаналізувати не тільки самі форми взаємодії між учасниками БМ (типи контрактів, умови угоди купівлі-продажу, розміщення

замовлення, умови постачання тощо), але й різні інституційні обмеження (які на багатьох ринках, у тому числі і офтальмологічному, є значними).

З метою детальнішого розуміння причин використання компанією-виробником різних способів просування своєї продукції, а також специфіки взаємодії учасників БМ за результатами проведених опитувань експертів було визначено основні інтереси кожної з груп учасників ланцюжка створення цінності при взаємодії з компанією-виробником (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Інтереси різних учасників ринку при взаємодії з компанією-виробником

Групи партнерів	Інтереси учасника при взаємодії із компанією виробником
Дистриб'ютори	Для юридичних осіб: фінансовий зиск – компанія-виробник оплачує дистриб'юторам послуги з поширення та просування препаратів. Для фізичних осіб: освітня вигода – здобуття необхідних знань для ефективного здійснення трудової діяльності
Лікарі	Освітня вигода – отримання необхідної для ефективної роботи інформації (вивчення нових терапевтичних практик)
Аптеки	Для юридичних осіб: фінансовий зиск – компанія-виробник оплачує аптекам послуги з поширення та просування препаратів. Для фізичних осіб: освітня вигода (вивчення ефективних інструментів просування), а також, у окремих випадках, матеріальна вигода (наприклад, у разі укладання договорів про пріоритетні рекомендації окремих препаратів)
Державні органи охорони здоров'я	Оптимізація інвестицій у різні терапевтичні області. Зокрема, виконання бюджету, виділеного на охорону здоров'я, а також необхідність обліку рекомендацій лідерів думки щодо пріоритетних напрямів інвестування

Джерело: складено автором

Аналізуючи діяльність компанії-виробника, необхідно особливо уважно розглянути механізми координації, які використовуються нею в рамках взаємодії з іншими учасниками БМ. З одного боку, механізми координації використовуються для надання виробленої продукції кінцевому споживачу,

для усунення неузгодженості у взаємодії різних учасників БМ, з іншого боку - використання різних механізмів координації також сигналізує про домінуючу роль того гравця БМ, який їх розробляє та застосовує. Компанія-виробник фактично формує правила взаємодії та розробляє систему оцінки даної взаємодії. Наприклад, у рамках роботи з лікарями фармацевтичні компанії, насамперед, націлені на організацію великої кількості освітніх заходів, що дозволяють лікарям обмінюватися думками та використовуваними практиками, вивчати нові підходи до терапії різних захворювань. Крім наявності освітньої компоненти, дані заходи також позитивно впливають на імідж компанії-виробника. Багато з освітніх заходів (конгресів, симпозіумів, конференцій) включає виступи відомих професіоналів у тій чи іншій терапевтичній області (або «лідерів думок»). Практика взаємовідносин учасників фармацевтичного ринку показує, що багато лікарів звикли враховувати думку своїх більш відомих колег, тому фармацевтичні компанії, які запрошують лікарів як учасників освітніх заходів, зацікавлені та активно залучають відомих лідерів думки як лекторів, які мають суттєвий вплив у лікарській спільноті.

У рамках роботи з дистриб'юторами компанія-виробник прагне, передусім, забезпечити наявність препаратів в аптечній ланці, збільшити охоплення пацієнтів у різних регіонах за допомогою побудови зв'язків між лікарями, пропонувати пацієнтам та фармацевтами продукцію компанії. Регулярно проводяться спільні заходи виробників фармацевтичної продукції та дистриб'юторів, спрямовані на прогнозування попиту на різні препарати, планування необхідної кількості запасів продукції на складах дистриб'ютора для своєчасного забезпечення попиту.

У рамках взаємодії компанії-виробника та аптек координація проявляється, перш за все, у формуванні спрямованих потоків пацієнтів від лікарів у ті аптеки, які реалізують продукцію цієї компанії. З цією метою компанія в рамках візитів своїх медичних представників до лікарів забезпечує лікарів інформацією про найближчі до ЛПЗ аптеки та наявність там препаратів

компанії. Також до основних завдань компанії входить навчання співробітників аптек, спрямоване на знайомство з продукцією, що виробляється, терапевтичними особливостями, результатами клінічних досліджень, присвячених ефективності препаратів.

При роботі компанії з представниками державних органів охорони здоров'я слід розуміти, що основним завданням держави в даній області є оптимальне розподілення інвестицій у різні терапевтичні галузі з урахуванням обмеженого бюджету. Через те, що одним із ключових факторів розподілу фінансування з різних напрямків є рівень захворюваності та смертності населення, саме ці параметри суттєво впливають на кінцевий розподіл коштів бюджету. Тим не менш, у рамках терапевтичних сегментів, на яких спеціалізується компанія, вона має можливість впливати на включення окремих препаратів у спеціалізовані списки ліків для державних закупівель. Виробники домагаються включення своїх препаратів шляхом доказу їх економічної та терапевтичної ефективності лідерам думки, які згодом можуть формувати рекомендації для представників органів державного регулювання охорони здоров'я, відповідальних за формування списків. При включенні препаратів у дані списки стає значно простіше забезпечити до них доступ більшої кількості пацієнтів. Однак, через те, що ціни на препарати з пільгових переліків безпосередньо регулюються державою, вони часто не можуть бути змінені навіть за наявності об'єктивних економічних причин. У разі значних змін економіки (наприклад, зміни курсу валюти) у фармацевтичних компаній (особливо іноземних) суттєво знижується інтерес до включення препаратів до пільгових списків, деякі компанії навіть свідомо виводять звідти свою продукцію, переходячи до моделі вільного формування цін.

Як випливає з проведеного аналізу форм взаємодії, компанія виробник грає ключову роль у здійсненні координації між учасниками БМ, що дозволяє спростувати початкову гіпотезу про домінуюче положення пацієнта, що була висунута на першому етапі аналізу.

Вирішальна роль компанії-виробника у координації інших учасників БМ на фармацевтичному ринку також пов'язана з тим, що на даному ринку все більшої поширеності набуває підхід, названий value-based healthcare (охорона здоров'я, заснована на цінності). Цей підхід реалізують компанії-виробники і його суть полягає у розширенні спектру питань, за якими компанії взаємодіють з професіоналами охорони здоров'я та державними органами охорони здоров'я. Стає явним перехід компаній від іміджу виключно виробника/постачальника фармацевтичної продукції до багатостороннього партнерства з метою збільшення цінності клієнта. Тут йдеться про надання консультаційних послуг з питань покращення операційної діяльності закладів охорони здоров'я, а також про низку інших взаємодій: залучення більшої кількості пацієнтів, утримання поточного потоку пацієнтів, впровадження нових технологій у повсякденну діяльність фахівців, забезпечення комплексного підходу до обладнання операційних і т.д.

Виробничі компанії є постачальниками нових технологій, а також здійснюють освітню діяльність для професіоналів охорони здоров'я, допомагаючи їм вивчати нові підходи до терапії різних захворювань. З цього прикладу видно, що координуюча роль компанії-виробника у БМ на фармацевтичному ринку є яскраво вираженою. Якщо говорити більш детально, вона виражається у наступних діях з боку виробників:

- відхід виробників від іміджу виключно компаній, що продають продукцію на ринку, до сприйняття клієнтами їх як партнерів, які пропонують конкретні рішення для підвищення ефективності операційної діяльності ланок системи охорони здоров'я;
- зміна структури ринку (збільшення частки комерційних продажів у порівнянні з державними за рахунок підвищення поінформованості пацієнтів, співробітництва з приватними клініками);
- поліпшення доступу пацієнтів до ефективної та безпечної терапії різних захворювань (тут, перш за все, йдеться про розвиток зв'язків між лікарями, які

безпосередньо здійснюють лікування, та лікарями, що направляють пацієнтів до компетентних фахівців);

- вплив на структуру державних витрат у галузі охорони здоров'я (лобіювання необхідності збільшення витрат в окремих терапевтичних областях, де доступ пацієнтів до державного фінансування залишається низьким).

Таким чином, ТОВ «ДАНА» виступає активним гравцем на ринку, з діяльністю якого пов'язані інтереси всіх інших учасників.

3.2. Аналіз результатів взаємодії учасників бізнес-моделі

Третій рівень аналізу БМ орієнтований на оцінку результатів взаємодії ТОВ «ДАНА» та її партнерів. Дані результати можуть бути виміряні через характеристики інформаційного, матеріального, фінансового потоків між учасниками, а також зміну потоку клієнтів. Важливим елементом на цьому рівні також є розуміння того, як усунення збоїв та неузгодженостей, виявлених у ланцюжку створення цінності, впливає на характеристики потоків в БМ і, тим самим, на результати взаємодії учасників.

Методи оцінки та опису різних потоків, що характеризуються нижче, найбільш чітко представлені в логістиці (де вони носять назви логістичних потоків), де дані потоки являють собою спрямований рух матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від постачальника до споживачів.

Інформаційний потік виникає внаслідок обміну інформацією між учасниками БМ та використовується для прийняття рішень. В рамках БМ даний потік відіграє важливу роль, оскільки він безпосередньо впливає на якість рішень, прийнятих учасниками.

У літературі інформаційні потоки, що виникають між учасниками ланцюжка створення цінності, класифікуються на наступні чотири типи [47]: інформаційний потік, що відноситься до конкретного замовлення;

операційний інформаційний потік; стратегічний інформаційний потік; конкурентний інформаційний потік.

Під фінансовим потоком розуміється спрямований рух фінансових ресурсів у межах аналізованої структури. Приклади характеристик фінансового потоку: напрямок потоку, форма платежу, мета платежу. Раніше дослідники вже включали фінансову складову як один з ключових компонент БМ. Так, у роботі [40] йдеться про фінансовий компонент БМ, який залежить від усіх інших компонентів і будується на основі моделі доходу фірми та структури її витрат. Модель доходу може складатися з різних потоків доходів, які використовують різні цінові механізми. Так, на фармацевтичному ринку існує безліч компаній, дохід яких формується як від продажу оригінальних препаратів, так і від препаратів-дженериків. Принципи формування ціни на дані групи продуктів суттєво відрізняються, оскільки, перш за все, їх технологія вимагає принципово різного рівня інвестицій. В разі препаратів-дженериків цей рівень буде значно нижчим, оскільки їх виробники користуються вже існуючими результатами НДДКР, отриманими оригінальними компаніями, у препаратів яких минув термін дії патенту. Саме тому оригінальні препарати коштують для споживача істотно дорожче за свої аналоги. Структура витрат включає у собі всі витрати, із якими стикається фірма у процесі створення, просування та надання цінності споживачеві.

Різниця між потоками доходів та витрат і є модель прибутку компанії, яка, на думку авторів, є «кульмінаційною точкою та виразом усієї онтології БМ» [40. С.157]. Аналогічно, у роботі [38] ціннісна складова БМ розглядається саме з позиції фінансової цінності, що складається з моделі доходу, структури витрат та механізмів створення прибутку.

Говорячи про аналіз фінансового потоку в рамках фармацевтичної БМ, насамперед, слід проаналізувати, як формується підсумкова ціна для споживача. Оскільки в ланцюжку створення цінності/вартості та доведення її до споживача, крім компанії-виробника, беруть участь дистриб'ютори,

аптечна ланка, кожен з них отримує свою частку доходу, що закладається в підсумкову ціну. При цьому дані про витрати, як правило, є конфіденційними.

З урахуванням проведеного дослідження, можна рекомендувати ТОВ «ДАНА» змінити систему зв'язків у рамках власної бізнес-моделі.

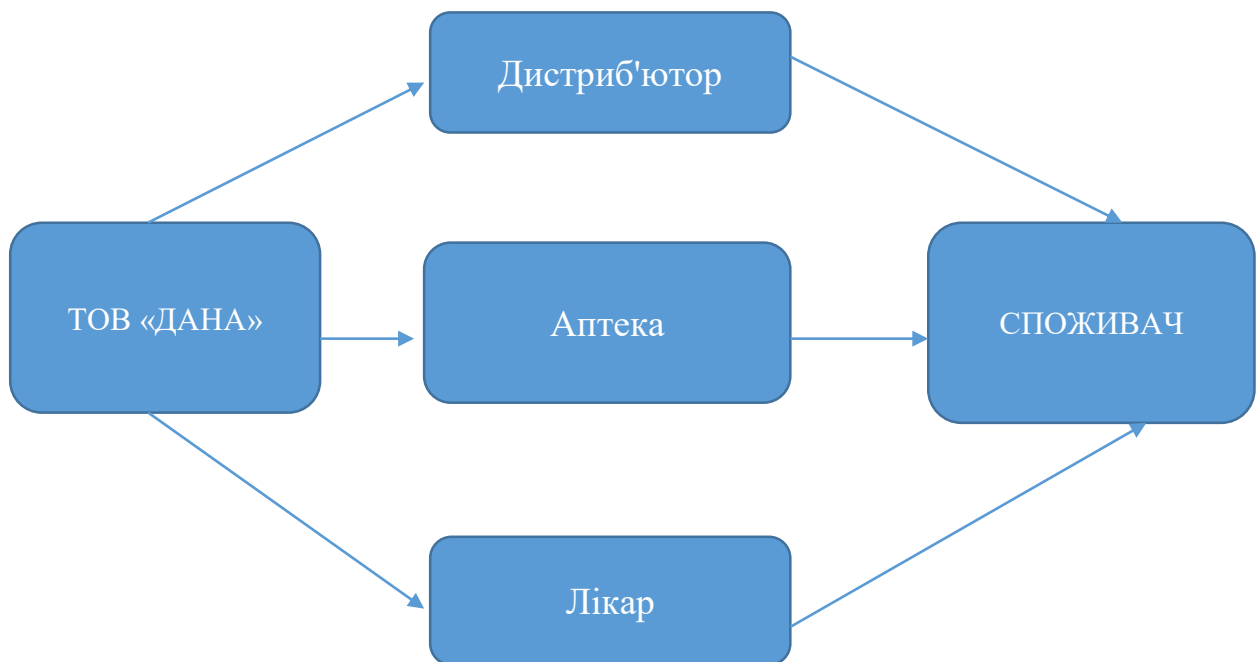


Рисунок 3.1 - Система зв'язків ТОВ «ДАНА» для підвищення ефективності взаємодії

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що якісний аналіз потоків, що виникають між учасниками БМ, а також визначення впливу на них зміни механізму взаємодії (усунення збоїв та неузгодженості у ланцюжку створення цінності) вимагає наявності великої кількості даних за тривалий період проведення окремого кількісного дослідження. Говорячи про конкретні показники, що застосовуються фармацевтичними компаніями для оцінки результатів взаємодії з різними учасниками ринку, слід зазначити, що основою для даних показників є цілі, які компанії переслідують у рамках взаємодії з кожною групою партнерів, а також ролі, які кожен із них виконує у БМ. Так, компанія, яка розглядається в

даній роботі як фокальна, при оцінці результатів взаємодії з учасниками ринку використовує різні показники для характеристики потоків. Наприклад, у разі взаємодії з дистриб'юторами- це обсяг продажів продуктів компанії (вартість та розмір матеріального потоку), обсяг та частота замовлень (розмір матеріального потоку, частота виникнення інформаційного потоку), своєчасність платежів (характеристики фінансового потоку). Поряд із цими показниками використовуються показники інших категорій. Сукупність показників, що використовуються компанією, наведено в табл. 3.2. Наявність показників оцінки результатів взаємодії у фокальної компанії ще раз підтверджує її роль у координації процесів взаємодії вздовж ланцюжка створення цінностей. Саме ця компанія створює та втілює в життя механізм координації учасників БМ, прагне уникнути збоїв при їх взаємодії.

Таблиця 3.2 - Метрики, що застосовуються для оцінки результатів взаємодії на прикладі ТОВ «ДАНА»

Учасник ринку	Метрики, що використовуються компанією для оцінки результатів
Дистриб'ютори	Обсяг продажів продуктів компанії, обсяг та частота замовлень, своєчасність платежів
Аптеки	Включення та контроль за наявністю продуктів компанії у матриці продажів аптеки, рівень запасів
Лікарі	Рух лікаря по «сходах лояльності» до продуктів підприємства (зростання призначень)
Органи державного регулювання	Відсутність штрафів, включення продуктів компанії до списку життєвонеобхідних лікарських препаратів
Маркетингові та дослідні агенції	Своєчасне та коректне виконання завдань

Джерело: складено автором

У зв'язку з виявленням даних показників, інтерес представляє аналіз причин, через які використовуються саме ці показники, а також що вони означають для ТОВ «ДАНА» у контексті взаємодії з партнерами. При роботі з дистриб'юторами фармацевтична компанія прагне, перш за все, забезпечити цільові обсяги продажу своєї продукції, оскільки дистриб'ютори є ключовою проміжною ланкою між компанією та споживачем.

При оцінці обсягів продажу важливо враховувати як обсяги проданої продукції від ТОВ «ДАНА» дистриб'ютору (первинні продажі), так і обсяги продукції, реалізованою самим дистриб'ютором (вторинні продажі). Вторинні продажі є важливим індикатором величини реального попиту на ринку зі сторони кінцевих споживачів (аптек, пацієнтів, ЛПЗ). Зміна частоти замовлень з боку дистриб'ютора є важливим індикатором, який свідчить про коливання попиту на ринку, платоспроможність дистриб'ютора, зміну стратегії дистриб'ютора щодо закупівель.

Своєчасність платежів від дистриб'юторів за постачання продукції є важливим показником для управління фінансовими потоками в компанії. Взаємини компанії-виробника з аптеками насамперед оцінюються з позиції включення та підтримки продуктів компанії в асортиментній матриці аптеки, що виконує роль «вхідного квитка» компанії, яка прагне реалізовувати свої товари через певні аптеки. Аптеки формують матрицю препаратів згідно з своєю асортиментною політикою. Оскільки аптеки та компанія-виробник зацікавлені у безперервній реалізації товару, виникає необхідність регулярного контролю запасів продукції в аптеках. Відповідно, для забезпечення постійної наявності препаратів в аптеці компанія контролює рівень запасів, за результатами цього контролю компанія разом із аптекою складає графік замовлень продукції.

При взаємодії компанії та лікарів як основний результат виступає рух лікаря по «сходинам лояльності». У процесі побудови взаємин з лікарем компанія прагне до довгострокових взаємовигідних відносин, які у випадку з лікарем виражаються в регулярному отриманні необхідної інформації щодо

продуктів, особливостей терапії різних захворювань, а також у проведенні навчальних заходів, наданні можливості обміну досвідом із колегами в рамках різноманітних заходів, які організовує компанія. ТОВ «ДАНА» зацікавлена у зростанні рівня лояльності лікаря та збільшенні кількості призначень своїх продуктів пацієнтам.

В рамках взаємодії компанії та державних органів охорони здоров'я, що регулюють фармацевтичний ринок, ключовим результатом для компанії є, перш за все, відсутність штрафів. Також в контексті доступу компанії до ринку державного фінансування як основний результат виступає включення продуктів компанії в національний перелік основних лікарських засобів і виробів медичного призначення, що забезпечує можливість участі цих продуктів у регулярних державних закупівлях для потреб медичних установ.

При взаємодії компанії та різноманітних маркетингових та дослідних агентств, що здійснюють інформаційну та маркетингову підтримку просування продуктів компанії, ключовим результатом є своєчасне та коректне виконання поставлених компанією завдань.

Як підсумок проведеного аналізу, необхідно додати рекомендації для мінімізації найбільших збоїв у ланцюжку створення цінності, таких як: відсутність підтримки компанії з боку ключових лідерів думок, пріоритет ціни товару над його ефективністю при призначеннях лікарями, а також законодавче обмеження доступу представників компаній до професіоналів охорони здоров'я. Для їх подолання запропоновано такі заходи:

- розвиток взаємин з лідерами думок, запрошення їх як лекторів на заходи компанії, спонсорування їхньої участі у великих конференціях, конгресах, симпозіумах;
- акцентування уваги лікарів на необхідності вибору ефективної та безпечної терапії для пацієнтів для досягнення найкращого результату лікування;

- адаптація діяльності компаній до посилення конкуренції: проведення навчальних заходів для лікарів, обговорення ефективності та безпеки лікарських засобів, спілкування з лікарями у неробочий час, збільшення кількості групових активностей, перенесення групових активностей за межі ЛПЗ.

Впровадження цих заходів та корегування бізнес-моделі ТОВ «ДАНА» відповідно до запропонованої моделі сприятиме підвищенню ефективності діяльності та підвищенню лояльності з боку усіх зацікавлених груп.

ВИСНОВКИ

У роботі запропоновано маркетинговий підхід до аналізу БМ на основі міжфірмових мереж та ланцюжків створення цінності. Потреба в аналізі та зміні БМ на сьогоднішній день актуальна для багатьох компаній, які шукають нові джерела зростання бізнесу і прагнуть протистояти посиленню конкуренції практично у кожному сегменті ринку. У зв'язку з цим протягом останніх 20 років спостерігається суттєве зростання кількості досліджень з БМ як в іноземних, так і у вітчизняних журналах, посилюється увага до цієї теми з боку професійної бізнес-спільноти. Тим не менш, кількість успішних БМ на сьогодні залишається низькою, і компанії знаходяться в активному пошуку підходів, що дозволять створювати та підтримувати успішність БМ.

У рамках роботи було виявлено ключові тенденції досліджень, а також проаналізовано сучасне розуміння суті БМ. В результаті було показано, що БМ виходить за межі окремо взятої фірми, включає цілий комплекс учасників взаємодії, що спільно створюють і надають цінність кінцевому споживачу – постачальників, каналів розподілу, самих кінцевих споживачів. Через це багато сучасних досліджень з БМ фокусуються на аналізі ланцюжків створення цінності та міжфірмових мереж.

Аналіз існуючих підходів до аналізу та зміни БМ показав, що вони формально включають кінцевого споживача як компонент БМ, але практично не акцентують увагу на принциповій важливості задоволення його потреб та вибудовуванні механізму взаємодії учасників БМ відповідно до інтересів кінцевого споживача. Учасники ланцюжку найчастіше керуються своїми власними інтересами, які не збігаються з інтересами кінцевого споживача, тим самим зменшують цінність, що спільно створюється ланцюжком. Це у багатьох випадках ставить під загрозу існування всього ланцюжка, фінансове благополуччя його учасників, оскільки воно залежить саме від кінцевого споживача та від його визнання/невизнання створюваної цінності.

Відповідно, виникає потреба в активній координації інтересів усіх учасників ланцюжка створення цінності.

Застосування трирівневого підходу (структура міжфірмової мережі/ланцюжки створення цінності, механізм та результати взаємодії учасників БМ) у практиці бізнесу було продемонстровано на прикладі офтальмологічного ринку та одного з його учасників ТОВ «ДАНА».

ТОВ «ДАНА» виробляє оригінальні препарати та спеціалізується в галузі офтальмології, естетичної медицини та неврології. Проведена фінансово-економічна діагностика виявила певні проблеми у діяльності цієї компанії:

- структура пасивів свідчить про наявність суттєвих проблем і з власним капіталом, зі збалансованістю джерел фінансування, зниженням кредитоспроможності;
- в оборотних активах більше половини складає інша поточна дебіторська заборгованість, хоча за аналізований період вона і скоротилася, також високу питому вагу мають запаси та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги;
- зростанні темпів підвищення собівартості більше, ніж темпи зростання виручки від реалізації, що привело до зниження валового прибутку;
- доходи, що пов'язані з фінансовою діяльністю, не покривають відповідні витрати.

В цілому ТОВ «ДАНА» проводить ризиковану політику у сфері управління капіталом, у збутовій політиці, вірогідність банкрутства - велика. Проте на поточний момент підприємство розвивається дуже активно. Інвестує значні кошти у свою матеріально-технічну базу, розширює перелік послуг, що надаються, користується довірою у кредиторів та інших стейкхолдерів.

В рамках реалізації маркетингового підходу було запропоновано класифікацію БМ на офтальмологічному ринку виходячи з положення домінуючого ланки в ланцюжку створення цінності. Також було проаналізовано існуючі збої та неузгодженості між учасниками БМ та запропоновані способи їхнього подолання.

При аналізі механізму взаємодії учасників особлива увага була сконцентрована на відносинах між представниками ТОВ «ДАНА» та лікарями як учасниками БМ, що формують вибір кінцевого споживача (пацієнта) щодо терапії.

Показано, що цінність для пацієнтів на фармацевтичному ринку виражається, насамперед, у збільшенні доступу до ефективної та безпечної терапії. У той же час, продукція, вироблена досліджуваною компанією, за своїм терапевтичним характеристикам є достатньо ефективною та безпечною, що підтверджено результатами клінічних досліджень.

Застосування підходу для виявлення та усунення збоїв та неузгодженостей у ланцюжку створення цінності на офтальмологічному ринку дозволить ТОВ «ДАНА» суттєво збільшити продажі. В рамках проведеного дослідження компанії рекомендовано перебудувати систему зв'язків з усіма зацікавленими сторонами, сконцентрувавши у себе основні функції щодо організації взаємодії. Додатково ТОВ «ДАНА» рекомендовано вжити наступні заходи:

- розвивати взаємини з лідерами думок, запрошувати їх як лекторів на заходи компанії, спонсорувати їхню участь у конференціях та симпозіумах;
- акцентувати увагу лікарів на необхідності вибору ефективної та безпечної терапії для пацієнтів для досягнення найкращого результату лікування;
- адаптувати діяльність компаній до посилення конкуренції: проводити навчальні заходи для лікарів, обговорювати ефективність та безпеку лікарських засобів, спілкуватися з лікарями у неробочий час, збільшувати кількість групових активностей, переносити групові активності за межі ЛПЗ.

Впровадження цих заходів та корегування бізнес-моделі ТОВ «ДАНА» відповідно до запропонованої моделі сприятиме підвищенню ефективності діяльності та підвищенню лояльності з боку усіх зацікавлених груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вавдіюк Н.С, Іванчук В.Ю. Оцінка економічного піратства в Україні: методи протидії. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 4-15. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2016_4_3.pdf
2. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Іваницький В.С. Механізми формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект. *Наукова думка сучасності і майбутнього: матеріали XVII всеукраїнської практично-пізнавальної конференції*. Дніпро, 2018. С. 12—14.
5. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92.
6. Ковалевська Ю. Додати в кошик: як розвивається ринок онлайн-торгівлі в Україні. URL: <http://kontrakty.ua/article/61305>.
7. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Плш І. М. Особливост еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній . URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-evolyutsiynogo-rozvitku-biznes-modeley-mizhnarodnih-kompaniy>
8. Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проєктів. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859>
9. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138–142. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.12.138](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.138)

10. Крайнів П.П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. К.: Концерн «Видавничий дім «ІнЮре», 2004. – 448с.
11. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава* : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2013. № 11. С. 23–28.
12. Лашков А. Шість минусов модели Lean Startup. URL: <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>.
13. Лісницька В.В. «Взаємозв'язок бізнес-моделі та конкурентної стратегії підприємства». Стратегія економічного розвитку України. Київ: Київський національний Університет імені Вадима Гетьмана. 2012. № 30. С. 159-166.
14. Маркова В. Д. «Бізнес-модель». *Problemi sovremennoj ekonomyky*. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId = 3072>.
15. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття "бізнес-модель". *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 92–102. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.17-18.92](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.17-18.92)
16. Піс Е. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей і вибору бізнес-моделі. пер. з англ. К: Альпіна Паблішер Україна, 2020. 258 с.
17. Сак, Т., & Грицюк, Н. (2022). Бізнес-модель стартапу: сутність, види та можливості для застосування. *Науковий вісник Полісся*, (1(24)), 93–107. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-93-107](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-93-107)
18. Сардак С.Е. Управління розвитком бізнесу в умовах глобалізації економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2009. Вип. 2 (7). С. 154—159
19. Скібіцька Л.І. Бізнес-моделі та новітні інформаційні технології. *Підприємництво та інновації*.- Київ, 2022. - С. 65-71
20. Скриль В.В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. Випуск № 7. 2016. С. 490–497.

21. Смерічевський С. Ф. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11-14. URL:: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf.
22. Чеглатонєв В. І. Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку. *Вісн. Хмельн. нац. ун-ту*. 2009. № 3 (т. 1). С. 223–227.
23. Цвіркун Я. (2020). Трансформація бізнес-моделі в умовах карантину. URL:: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542>
24. Amit, R. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22 . P. 493-520
25. Baden-Fuller, C. Business Models and Modelling Business Models *Mangematin* . No. hal-01183386. HAL. 2015
26. Berglund, H. Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*. 2013. Vol. 18. P. 274-285
27. Bocken, N. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. N. 65. P. 42-56
28. Christopher, M. Logistics & supply chain management. Financial Times Prentice Hall. 2011
29. Coombes, P. Business models and their relationship with marketing: a systematic literature review . *Industrial Marketing Management*. 2013. N. 42 . P. 656–664
30. Da Silva, C.M. Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 47. N. 6. P. 379-389
31. Gassmann, O. Exploring the Field of Business Model Innovation [Text] / O. Gassmann, K. Frankenberger, R. Sauer - Switzerland, Palgrave MacMillan – 2016
32. George, G. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. Vol. 35. N. 1. P. 83-111
33. Girotra Karan, Netessine Serguei Forum—Business Model Innovation for Sustainability URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/msom.2013.0451>

34. .Guo, H. The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese management studies*. 2013. Vol. 7 N. 3. P. 447–469
35. Klang, D. The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16 N. 4 - P. 454-478
36. Markides, C. Pioneering and first Berlin advantages: The importance of business models. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46 N. 4–5. P. 325–334
37. Mason, K. The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. P. 1032-1041
38. Morris, M. The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures . *Journal of Small Business Management*. 2013. Vol. 51 N. 1. P. 46–65
39. Osterwalder, A. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. A. Osterwalder, Y. Pigneur - John Wiley & Sons - 2010
40. Rayfield, B. Connectivity for conservation: a framework to classify network measures. *Ecology*. 2011. Vol. 92 N. 4. P. 847-858
41. Solaimani, S. A framework for the alignment of business model and business processes. *Business process management journal*. 2012. Vol. 18 N. 4. P. 655-679
42. Timmers, P. Business models for electronic markets. *Electronic markets* - 1998 – Vol. 8 N. 2 – P. 3-24
43. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning* . 2010. Vol. 43 N. 2. P. 172-194
44. Veit, D. Business models: An information systems research agenda . *Business and Information Systems Engineering*. 2014. Vol. 6 N. 1 .P. 45-53
45. Zott, C. The business model: theoretical roots, recent developments and future research . *Journal of management*. 2011.Vol. 37 N. 4. P. 1019-1042
46. Zott, C. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43 N. 2–3. P. 216–226

ДОДАТКИ