

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: здобувач 4 курсу,
групи ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Микита ВОДКА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент:
кандидат економічних наук,
доцент, професор кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту
ХНЕУ імені С. Кузнеця
Вікторія КОЗУБ

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний _____
Кафедра економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____
Спеціальність 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЄ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« 07 » 06 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Водки Микити Ігоровича _____

1. Тема роботи «Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства»
керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «13» квітня 2023 року № 2101-5/699
2. Строк подання здобувачем роботи 06.06.2023р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність кадрового менеджменту в сучасних умовах; обґрунтувати сутність бізнес-моделі підприємства та визначити підходи до її формування; розглянути види класифікації бізнес-моделей; дослідити відмінність бізнес-моделі від бізнес-плану і стратегії; провести аналіз сучасних інноваційних бізнес-моделей; провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»; на підставі опрацьованого матеріалу побудувати бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» за шаблоном Остервальдера; оптимізувати бізнес-модель ТОВ «Нова пошта» для підвищення показників соціально-економічної ефективності.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи
4.	Підготовка першого розділу роботи
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування.....	8
1.2. Класифікація бізнес-моделей.....	14
1.3. Відмінність бізнес-моделі від бізнес-плану і стратегії.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	25
2.1. Аналіз сучасних інноваційних бізнес-моделей.....	25
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта».	34
2.3. Оптимізація бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта».....	42
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Сьогодні відбулися значні зміни в індустрії, в якій працює сучасний бізнес. У нестабільному економічному кліматі постає проблема створення успішних бізнес-моделей для фірми. Тільки ефективна бізнес-стратегія підприємства є ключем до успіху.

Чимало підприємств в Україні зіткнулися з цією проблемою, що робить тему дослідження актуальною. Їхні корпоративні бізнес-моделі, орієнтовані на ринок, який постійно розширювався і був прибутковим протягом багатьох років, виявилися абсолютно марними в умовах кризи, під час локдауну та воєнного стану. Щоб вийти з цього сценарію, насамперед важливо внести суттєві корективи на рівні самої бізнес-моделі. Просте скорочення операційних витрат або постійне переведення компанії в режим економії не допоможе. Тому в цих умовах особливо важливо гарантувати ефективну роботу бізнес-організацій, що стає можливим завдяки створенню нової функціональної бізнес-моделі.

Про проблеми створення та реалізації бізнес-моделей писали як вітчизняні, так і зарубіжні автори, серед яких П. Друкер, В. Котельников, Я. Ліндер, М. Макаров, А. Остервальдер, Д. Сироткін, Н. Стрекалова, Г. Хамел та інші. Роботи зарубіжних дослідників, серед яких Ж. Магретта, А. Остервальдер, Д. Тісс, А. Афуа, А. Соолатте, стосуються питань, пов'язаних з осмисленням сутності та унікальних характеристик бізнес-моделей.

Спектр досліджень бізнес-моделей в Україні обмежується тими, що концентруються на особливостях певного ринку, зокрема, З. Мокринської на ринку авіаперевезень, Н. Ревуцької на прикладі підприємств харчової промисловості, Л. Федулової та А. Розмана в секторі торгівлі.

Крім того, в цих роботах відсутні будь-які конкретні методологічні засади створення бізнес-моделі та її подальшої реалізації, що робить їх безсистемними за своїм характером. Недостатня розробка теоретичних та методологічних аспектів вдосконалення бізнес-моделі підприємств, а також особлива важливість вирішення практичних задач бізнес-моделювання для підприємств визначають актуальність

обраної теми, визначають мету, завдання та структурно-логічну побудову дипломної роботи.

Метою дослідження є розробка бізнес-моделі для ТОВ "Нова Пошта", яка сприятиме покращенню соціально-економічних показників діяльності компанії.

Для досягнення поставленої мети в рамках дослідження були розроблені та виконані наступні завдання:

- 1) проаналізувати сучасні бізнес-моделі підприємства;
- 2) дослідити управління життєвим циклом бізнес-моделі;
- 3) провести аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- 4) оцінити результати діяльності компанії на внутрішньому ринку;
- 5) вдосконалити бізнес-модель ТОВ "Нова Пошта" для підвищення показників соціально-економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес створення бізнес-моделі підприємства.

У фокусі дослідження (предмет дослідження) - показники соціально-економічної ефективності підприємства.

Методи дослідження. Фундаментом теоретико-методологічних концепцій дослідження слугують наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі стратегічного менеджменту.

Для дослідження були обрані наступні наукові методи:

- 1) теоретичного узагальнення;
- 2) теоретичного пошуку;
- 3) логічного узагальнення та абстрагування;
- 4) метод порівняння;
- 5) графічний;
- 6) статистичний (групування, порівняння, розрахунок інтегрального показника);
- 7) економіко-математичні, розрахунково-аналітичні, наочно-графічні методи .

Практичне значення набувають матеріали дослідження, які розвивають уявлення для подальшого вивчення теорії та методології процесу побудови бізнес-

моделі підприємства, що є практичним значенням отриманих результатів. Пропозиції щодо підвищення корпоративної культури та рівня обслуговування клієнтів ТОВ "Нова Пошта" можуть бути використані організацією для покращення її діяльності.

Положення кваліфікаційної роботи бакалавра були апробовані на II Міжнародної наукової конференції «Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування

Бізнес повинен демонструвати високу здатність до адаптації до нових умов, що швидко змінюються в умовах динамічного, сталого ринку. Поточна бізнес-модель повинна постійно вдосконалюватися, щоб досягти певного рівня адаптації, який дозволяє компаніям у висококонкурентному середовищі змінювати свої стратегічні позиції. Компанії повинні належним чином реструктурувати свої операційні системи та бізнес-процеси, а також вносити інші корективи для того, щоб належним чином розробити та впровадити бізнес-моделі. Здатність гарантувати послідовний стратегічний розвиток, а також розбудовувати організаційну гнучкість і здатність реагувати на мінливі зовнішні та внутрішні вимоги мають стати основними векторами розвитку менеджерів.

Сучасний бізнес потребує бізнес-моделі, яка дозволить йому швидко та ефективно збирати та обробляти інформацію, щоб приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення.

Хоча термін "бізнес-модель" має багато різних значень, у найбільш неформальному розумінні він означає створення компанії, яка поєднує ідеальне корпоративне бачення клієнта з товарами та послугами, які організація може реально надавати.

Оскільки кожен споживач хоче, щоб його обслуговувала фірма, яка найкраще відповідає його уявленням про ідеальний бізнес, наприклад, найнижчі ціни, найкращі продукти, найповніший сервіс, найшвидше обслуговування, зручне розташування і т.п., то така бізнес-модель є середньою величиною. Простіше кажучи, для того, щоб компанія отримала 10 балів з 10, кожен компонент її конкурентної переваги повинен задовольняти запити клієнтів.

Звичайно, таких компаній в практиці не існує. Якщо вона зможе забезпечити хоча б половину з "ідеального набору", то її критерії будуть далеко від вищої

відмітки за 10 бальної шкали.

Отже, створення бізнесу, який дає клієнтам трохи більше, ніж ви можете, в міру ваших можливостей, не завжди наближаючись до "ідеалу", але багато в чому краще, ніж ваші конкуренти, - це те, що передбачає бізнес-модель. Відношення ринкової вартості підприємства до його обороту можна використовувати як індикатор для оцінки "успішності" бізнес-плану.

Початкове застосування терміну "бізнес-модель" було пов'язане з вивченням того, як працюють підприємства, що займаються електронною комерцією. Завдяки подальшому розвитку цієї концепції, це поняття тепер можна використовувати в стратегічному управлінні бізнесом, який працює в декількох секторах економіки. Ідея бізнес-моделі все частіше використовується в рамках теорії стратегічного управління для пояснення відмінностей у результатах діяльності фірм, що працюють в одній галузі.

Почнемо з розгляду елементів бізнес-моделі підприємства [2].

Моделі - це або мисленнєві чи символічні образи модельованого об'єкта (оригіналу), або згорнута версія реальності (від латинського "modulus" - міра, зразок, норма).

Бізнес - підприємницька діяльність, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду (справа, підприємство, бізнес, підприємництво, підприємництво).

Бізнес-модель у найширшому розумінні - це стратегія перетворення наявних ресурсів - матеріальних, фінансових чи творчих - на прибуток, враховуючи при цьому оплату всіх фінансових витрат.

Структура бізнес-моделі (рис. 1.1).

Наразі існує 2 підходи до визначення сутності терміну "бізнес-модель":

- 1) орієнтована на бізнес-ролі та процеси (підхід, спрямований на внутрішнє середовище);
- 2) орієнтована на цінність або клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє середовище підприємства).

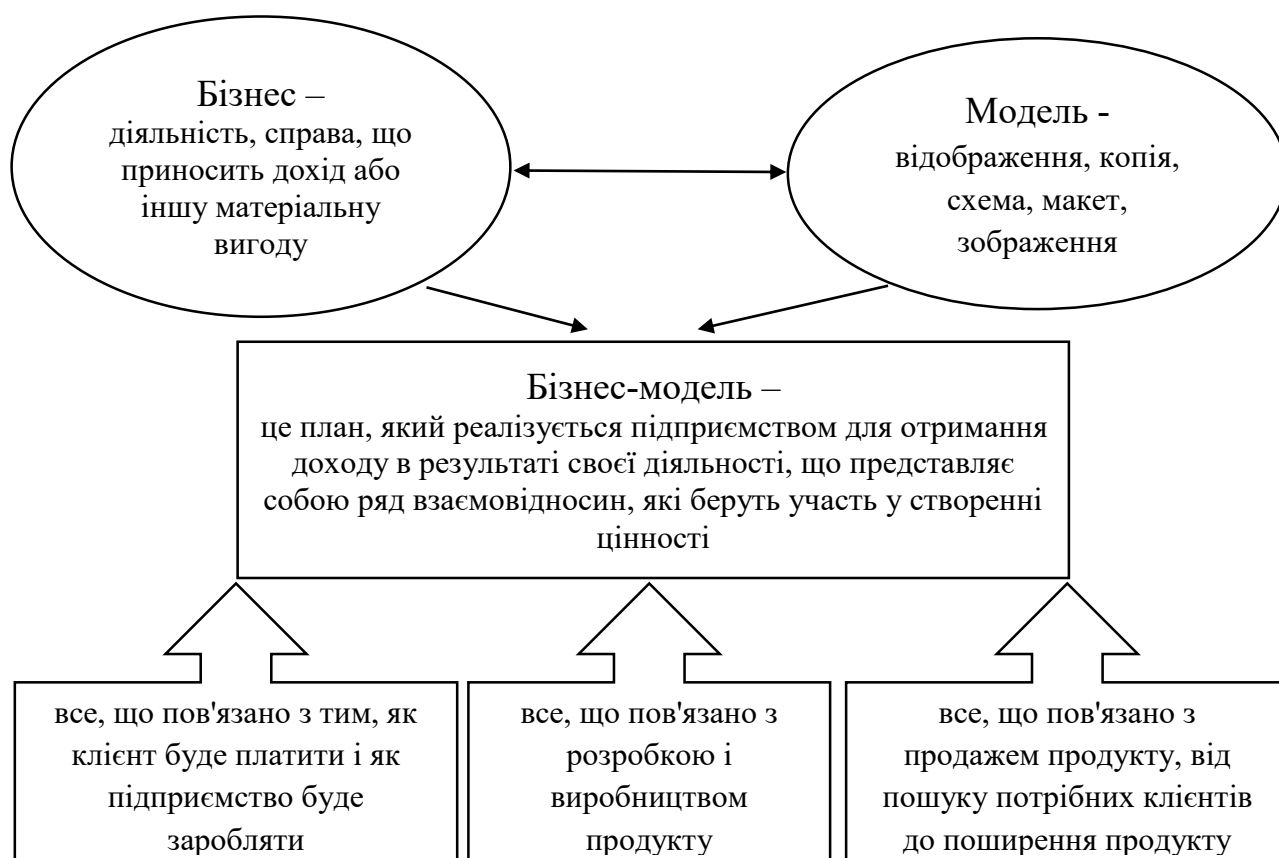


Рисунок 1.1 – Сутність дефініції «бізнес-модель» та її структура

Джерело: складено автором

Перша стратегія передбачає врахування того, як діяльність підприємства пов'язана з його бізнес-процесами та технологіями (акцент робиться всередині). Друга стратегія, з іншого боку, фокусується як на результатах діяльності підприємства, так і на цінності, яку воно надає зовнішнім клієнтам.

Сутність бізнес-моделі (БМ) можна розуміти по-різному. Через складність корпоративного світу неможливо вказати єдину всеосяжну мету, яку має вирішити моделювання. Як наслідок, існує багато визначень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення сутності дефініції терміна «бізнес-модель» [18]

Підхід	Характеристика
1	2
Орієнтація на цінність / клієнта	логічно описує яким чином організація створює, постачає клієнтам і набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості
	описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає здатності підприємства, суперечність партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких доходів

Продовження табл. 1.1

Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	2
	метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку освітнospоживчої вартості
	спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток
	погляд на підприємство, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах
	структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства
	метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, визначаючи положення компанії в ланцюжку створення вартості
	набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку
	відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним
	сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії
	логічно схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії
	це представлення набору пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішню і зовнішню середу компанії в рамках єдиної системи
	це опис підприємства, як складної системи, з заданої точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи

Альтернативи для впровадження бізнес-моделей (рис. 1.2).

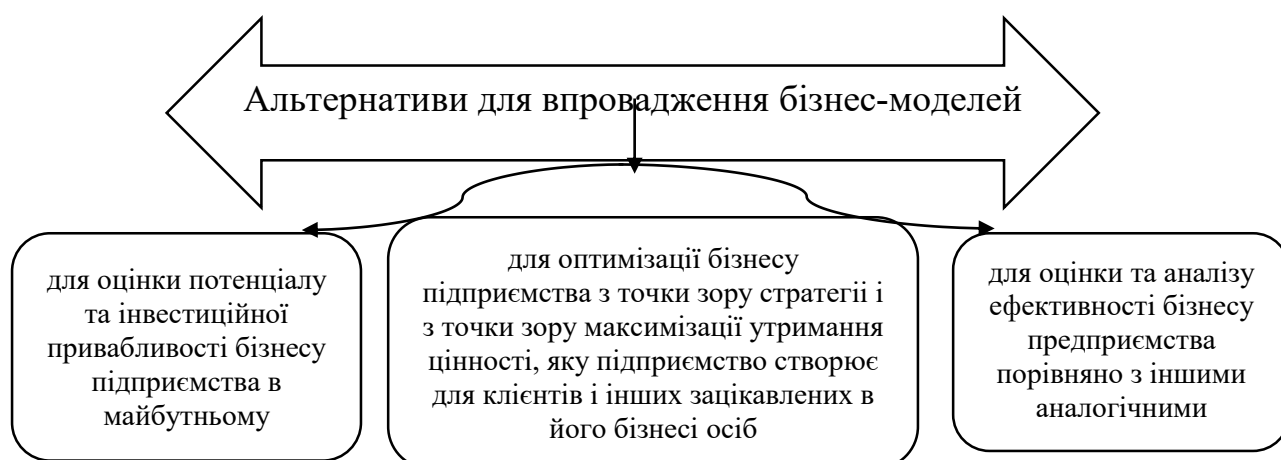


Рисунок 1.2 – Альтернативи реалізації бізнес-моделей [20]

Бізнес-модель повинна вирішувати задачі, зображені на рис. 1.3, і ґрунтуватися на певних принципах.



Рисунок 1.3 - Принципи та задачі бізнес-моделі

Джерело: складено автором

Бізнес-модель - це більше, ніж просто набір документів, що описують операційні процедури організації. Бізнес-модель змінювалася протягом 20-го століття.

Кожен етап розвитку теорії стратегічного менеджменту можна ідентифікувати за специфічними відмінностями в тому, як створюються та втілюються в життя бізнес-стратегії. Крізь призму основних етапів розвитку теорії стратегічного менеджменту можна побачити, як еволюціонувала концепція формування бізнес-моделей підприємств. Її розвиток можна розділити на три основні фази, кожна з яких позначена рівнем визнання певної школи наукового мислення в очах громадськості:

- 1) на першому етапі, який тривав з 1960-х до першої половини 1970-х років, домінувала школа планування;
- 2) на другому етапі, який тривав з середини 1970-х до кінця 1980-х років, - школа позиціонування;
- 3) на третьому етапі, який триває з початку 1990-х років до сьогодні, розвивається школа компетенцій та формування концепції бізнес-моделі компанії.

Джерело конкурентної переваги - внутрішнє чи зовнішнє - яке слугувало основою для обґрунтування багатьох концепцій, суттєво відрізняється в теоріях кожної з цих шкіл мислення.

Розвиток бізнес-моделей протягом 20-го століття можна відстежити наступним чином:

- 1) модель "зберігача магазину" (the shop keeper model), яка передбачає відкриття магазину, де клієнти зможуть його знайти; базова модель, яка є найстарішою;
- 2) підхід "приманки та гака", також відомий як модель "бритви і леза" або модель, яка «прив'язує до продуктів»;
- 3) нові бізнес-моделі були створені McDonald's і Toyota в 1950-х роках;
- 4) новаторами були Wal-Mart і Hypermarket в 1960-х роках;
- 5) Federal Express і Toys R Us створили нові бізнес-моделі в 1970-х роках;
- 6) Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell Computer у 1980-х роках;
- 7) Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft і dotcoms у 1990-х роках;
- 8) в останні роки найбільш інноваційні та успішні бізнес-моделі створили та впровадили Google та ІКЕА (бізнес-моделі обох компаній були створені в 1990-х роках і стали відомими на початку 2000-х років).

Бізнес-модель - це багатогранна категорія, яка означає спосіб організації та функціонування компанії з урахуванням таких факторів, як споживачі, яких вона обирає, продукти, які вона пропонує, та цінова політика.

При створенні БМ важливо враховувати всі переваги, які компанія принесе своїм постачальникам і контрагентам, а також власні вигоди та вигоди споживачів.

Бізнес-модель може вважатися такою, що існує, коли вона поєднує в собі стабільний прибуток для конкретного бізнесу, цінність для клієнта та потенціал для довгострокового взаємовигідного партнерства з іншими бізнесами.

1.2. Класифікація бізнес-моделей

Структура та операції бізнесу описуються з точки зору його місця в ланцюжку створення вартості, вибору клієнтів, асортименту продукції та цінової політики за допомогою так званої "бізнес-моделі", яка є широкою категорією.

Для того, щоб створити БМ, важливо врахувати переваги компанії для постачальників і контрагентів на додаток до власних переваг і навіть переваг споживача. Можна сказати, що бізнес-модель існує, коли компанія може стабільно отримувати прибуток, створювати цінність для своїх клієнтів і, можливо, формувати довгострокові, взаємовигідні партнерські відносини з іншими компаніями.

Щодо різноманіття бізнес-моделей, то їх класифікують на основі низки факторів, серед яких: напрям, в якому розвивається бізнес; функціональна приналежність; ступінь відкритості БМ; менталітет (країна походження); підходи до побудови БМ; спрямованість БМ; базові бізнес-концепції; вибір клієнтів; канал розподілу тощо. На рис. 1.4 наведено узагальнення основних класифікаційних схем моделей управління розвитком бізнесу.

Класифікація бізнес-моделей (Business Model Framework, BMF), створена Н. Chesbrough (2006), та класифікація архетипів бізнес-моделей МІТ, створена групою експертів Массачусетського технологічного інституту на чолі з Пітером Вайлом, є двома методами класифікації бізнес-моделей, які були запропоновані [32].

В основу типології "Архетипів бізнес-моделей" Массачусетського технологічного інституту покладено два основні бізнес-фактори. Перший вимір - це типи прав на активи, які продає корпорація. За цим виміром можна виокремити чотири фундаментальні бізнес-моделі: творець, дистриб'ютор, власник і брокер. Другий вимір - це те, які активи використовуються у фірмі. Активи можна

розділити на чотири категорії: матеріальні, фінансові, нематеріальні та людські.

За напрямом розвитку бізнесу

"Від виробника", "Від клієнта"

За функціональною приналежністю

Модель цілепокладання, процесна, організаційно-функціональна, бюджетна, рисурсна, інформаційна, компетентна

За ступенем відкритості

Недиференційована, диференційована, сегментована, зовнішньоорієнтована, інтегрована, адаптивна

За країною походження

Американська, японська, європейська (британська, французька, шведська)

За підходами до конструювання

Модель Бостонської консультативної групи, модель бізнес-школи Гарвардського університету, модель консалтингового центру IBM

За направленістю

Виробнича, ринкова, маркетингова інноваційна, компромісна, споживацька, фінансова, економічна, фінансово-економічна

За фундаментальними концепціями бізнесу

Створення нового ринку, створення нового сегмента, створення нових потреб

За диференціацією стратегії

Та ж пропозиція, що й на традиційному ринку, але інші види послуг (компанія з прокату автомобілів Zipcar), нова пропозиція старих видів послуг (електроавтомобіль); нова пропозиція, новий сервіс (платіжна система PayPal)

За каналом розповсюдження

Традиційний, віртуальний, комбінований

Рисунок 1.4 – Підходи до класифікації бізнес-моделей [10]

Існує ще чотири підкатегорії бізнес-моделей, які базуються на основних типах активів, що використовуються в кожній з чотирьох основних бізнес-моделей. Загалом ця типологія визначає 16 різних різновидів спеціалізованих бізнес-моделей. Лише сім з цих 16 різних типів бізнес-моделей широко використовуються у світі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація "Архетипи бізнес-моделей MIT" [36]

Що продається?		Типи активів			
		Фінансові	Фізичні	Нематеріальні	Людські
Права на активи	Істотне перетворення власності (Творець)	Підприємець (серійні підприємці, фірми-інкубатори)	Виробник (General Motors, Bethlehem Steel)	Винахідник (Lucent's Bell Labs)	Творець і продавець людських ресурсів (нелегальний бізнес)
	Обмежене перетворення власності (Дистриб'ютор)	Фінансовий трейдер (Merrill Lynch, Goldman Sachs)	Оптовий продавець/ритейлер (Wal-Mart, Amazon)	IP трейдер (NTL Inc.)	Дистриб'ютор людських ресурсів (нелегальний бізнес)
	Використання (Власник)	Власник фінансових активів (Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb)	Власник фізичних активів (Marriott, Hertz підрозділ Ford)	Власник нематеріальних активів (Microsoft, Wendy's, New York Times)	Контрактор (Accenture, Federal Express)
	Підбір у відповідність із запитами (Брокер)	Брокер з фінансовими активами (eTrade, Schwab)	Брокер за фізичними активами (eBay, Priceline)	IP брокер (Valassis)	Брокер за людських ресурсів (Robert Half, EDS)

Н. Chesbrough класифікує бізнес-моделі (BMF) за двома критеріями за якими вони розрізняються: розмір коштів інвестованих для підтримки бізнес-моделі, та рівень відкритості бізнес-моделі (табл. 1.3).

Мета створення бізнес-моделі може бути наступна:

- 1) для конкретної послуги/продукту;
- 2) загалом для компанії;

3) для холдингу або групи підприємств.

Таблиця 1.3 - Класифікація бізнес-моделей Н. Chesbrough [30]

Тип БМ	Тип 1	Тип 2	Тип 3	Тип 4	Тип 5	Тип 6
	Недиференційована	Диференційована	Сегментована	Зовнішньо орієнтована	Інтегрована з інноваційним процесом	Адаптивна
Приклади	Сімейні ресторани	Початківці технологічні компанії	Компанії, що просувають якусь технологію	Компанії, що спеціалізуються на НДДКР і що діють у зрілих галузях	Провідні фінансові компанії	Intel, WalMart, Dell

На практиці бізнес-моделі використовуються для того, щоб

- 1) оцінити ефективність компанії порівняно з іншими подібними бізнесами;
- 2) визначити майбутній потенціал та інвестиційну привабливість бізнесу;
- 3) оптимізувати діяльність компанії з точки зору стратегії та максимізації і збереження цінності, яку компанія створює для клієнтів та інших стейкхолдерів.

Існує необхідність розрізняти та класифікувати різні моделі електронного бізнесу з огляду на зростаюче значення електронної комерції та появу віртуальних підприємств. Одним із перших, хто запропонував класифікувати моделі електронного бізнесу, був П. Тіммерс:

Клієнти та інші зацікавлені сторони можуть знайти ці послуги в Інтернеті через 1) інтернет-магазини, 2) інтернет-інтегратори, 3) інтернет-аукціони, 4) інтернет-сервіс, 5) віртуальний союз, 6) інформаційні посередники, 7) платформи для спільної роботи та 8) трастові моделі.

Взаємодія між різними гравцями (бізнесом, людьми та державою) в електронній комерції класифікована нижче, разом з прикладами кожного типу бізнес-моделі. Це аббревіатури, що складаються з літер у наведених нижче комбінаціях: В - Бізнес, або комерційна організація; С- Споживач, або G - Уряд. Перша літера аббревіатури означає особу, яка пропонує або продає послуги, а друга - особу, яка ними користується або купує їх. Розглянемо основні категорії бізнес-моделей (приклади), які допоможуть у відкритті власного підприємства.

Серед бізнес-моделей, де продавцем виступає комерційна компанія, можна

виділити наступні:

1) *B2B – Business to Business* (бізнес для бізнесу). У цьому випадку ми обговорюємо бізнес-транзакції між двома компаніями. Продавець орієнтується не на кінцевого споживача, а на всю компанію в цілому. Наприклад, бізнес пропонує салонам краси професійну косметику;

2) *B2C – Business to Consumer* (бізнес для споживача). У цій парадигмі продукти або послуги продаються кінцевому користувачеві, або покупцеві, яким може бути будь-хто. Купівля продуктів харчування або товарів для дому для індивідуального використання в супермаркеті є одним із прикладів;

3) *B2G – Business to Government* (бізнес для держави). Діяльність компанії спрямована на задоволення потреб державних організацій. Як правило, це передбачає державні закупівлі за результатами тендеру (конкуренція між постачальниками), наприклад, забезпечення харчуванням державних дитячих навчальних закладів

Бізнес-моделі надання послуг, орієнтовані на споживача:

1) *C2B – Consumer to Business* - розшифровується як "споживач для бізнесу". Ця модель передбачає, що між клієнтом і бізнесом існують комерційні відносини, в яких споживач надає послуги бізнесу. Наприклад, клієнт може вказати бажану ціну на продукт. Власник бізнесу може погодитися з нею або не погодитися;

2) *C2C – Consumer to Consumer* (споживач для споживача) - це другі взаємовідносини. У цій ситуації відображається обмін товарами або послугами між людьми. Яскравою ілюстрацією цього є публічна дошка оголошень, до якої є вільний доступ і де будь-хто може розмістити пропозицію;

3) *C2G – Consumer to Government* - розшифровується як споживач до уряду. Ця парадигма відображає зв'язок між людиною та державою. Сплата податків - одна з ілюстрацій.

Державні послуги через бізнес-моделі:

1) Держава для бізнесу, або *G2B – Government to Business*. Тут описуються послуги, які уряд пропонує компаніям. Як приклад - електронна

система закупівель;

2) Уряд для споживача, або *G2C – Government to Consumer* . У цій бізнес-моделі відображені послуги, які держава пропонує своїм громадянам. Це різноманітні послуги, доступні для всіх громадян країни, наприклад, можливість записатися на прийом до лікаря в державній лікарні;

3) *G2G – Government to Government* , або державна установа для державної установи. Послуги, що надаються державними установами, підпадають під цю категорію. Більшість населення не може отримати до них доступ через їхню закритість.

Експерти виділили близько 50 шаблонів бізнес-моделей, які різною мірою використовуються в різних галузях.

1.3. Відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану і стратегії

Слід зазначити, що при описі основних елементів концепції "бізнес-моделі" це словосполучення іноді використовується як взаємозамінне зі словом "стратегія", або як заміна поняття, або шляхом включення стратегії як одного з компонентів бізнес-моделі. Це відбувається тому, що, хоча бізнес-модель і стратегія тісно пов'язані між собою, вони не є тотожними. "Рівняння цінності", запропоноване М. Levy [38], може бути використане для пояснення того, як пов'язані бізнес-модель і стратегія.

$$V = M \times S, \quad (1.1)$$

де V – Value (цінність);

M – Model (бізнес-модель);

S – Strategy (стратегія).

Ця формула передбачає, що корпорація повинна вибрати найбільш ефективні бізнес-моделі для виконання своєї стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності і її перетворення в прибуток	Фокусується на створенні цінності і одночасно описує те, як підприємство перетворює створену цінність в прибуток	Дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
Вартість бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу в перспективі
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегій залежить від більш важкого аналізу, що вимагає більш повної інформації про середовище, в якому повинно розвиватися підприємство

Джерело: складено автором

БМ є компактным документом на відміну від громіздкого бізнес-плану. Її перевага полягає в тому, що вона стисла і позбавляє дослідника непотрібної зайвої інформації. За допомогою БМ можна одразу отримати повне уявлення про бізнес-операції, не витрачаючи цілий день занурюючись в дрібниці.

Щодо відмінностей між бізнес-планом і бізнес-моделлю.

Бізнес-план є структурою, але бізнес-модель є основою компанії. Таким чином, бізнес-модель є фундаментальною концепцією компанії та описом того, як вона працює.

Бізнес-план є детальним, щоб продемонструвати, як концепція може бути успішною. Бізнес-модель також можна розглядати як засіб, за допомогою якого корпорація генерує прибуток. Бізнес-план також допомагає організації передати свою стратегію. Його часто використовують для відображення прогнозованих фінансових результатів. Бізнес-модель може допомогти забезпечити прибутковість компанії. Він також визначає додаткові послуги, які цінують клієнти. Крім того, він пропонує відшкодування за послуги, які пропонує своїм клієнтам.

Будь-який бізнес може використовувати різноманітні джерела доходу, але загальна мета бізнес-плану має полягати в тому, щоб максимально спростити

грошовий процес. Зосередження на значних джерелах доходу дає змогу досягти цього.

Слід підкреслити, що стратегія чи бізнес-план не є складовими моделі управління зростанням компанії. Плани для підприємств і бізнес-моделі є ключовими інструментами для розробки та вдосконалення стратегії. Основою для компанії та її продукту є бізнес-модель. Вона відображає суть того, як компанія планує заробляти гроші, і саме це знову і знову привертає клієнтів до продукту. Бізнес-план — це письмовий документ, який описує та пояснює, як компанія буде впроваджувати бізнес-модель. Він охоплює цілі компанії, інструменти та стратегії, які використовуються для досягнення цих цілей, а також фінансові результати.

Можливість продемонструвати діяльність організації надає базова бізнес-модель. Бізнес-план — це задокументована інформація щодо стратегії організації та очікуваної ефективності.

Детальніше про концепцію компанії (БМ) наведено в бізнес-плані. Це досягається шляхом окреслення груп, необхідних для задоволення потреб бізнес-моделі. Він описує інструменти та ресурси, які потрібно придбати, щоб розпочати бізнес. Бізнес-модель включатиме пояснення маркетингових стратегій і того, як компанія планує придбати та утримати більше клієнтів, ніж конкурентів. Перелічимо ключові відмінності між бізнес-моделлю та бізнес-планом (таблиця 1.5) та відмінності між фундаментальними технологіями бізнес-моделювання та планування (таблиця 1.6).

Таблиця 1.5 - Основні відмінності між бізнес-планом та бізнес-моделлю

Критерій	Бізнес-план проекту	Бізнес-модель інноваційного стартапу
1	2	3
Область використання	За умови ретельного опрацювання – будь-який етап розвитку бізнесу.	Стартап бізнесу
За формою	Документ обсягом до кількох десятків сторінок	Лаконічна схема, може вміщатися однією сторінку як «малюнок» гіпотез підприємця

Продовження табл.1.5

1	2	3
Розробленість інструментарію	Чітка структура, розроблена методологія, елементи у різних стандартах бізнес-планування практично збігаються	Залежно від підходу складові елементи різняться
Базова модель бізнесу	Жорсткий скелет бізнесу. Ефективність моделі перевірятиметься під час роботи створюваного підприємства. Продуктоорієнтована модель бізнесу	Гнучкий "скелет" бізнесу. Відтестована на реальних клієнтах бізнес-модель є тим документом, який логічно описує, яким чином організація створює цінність для споживача, постачає її клієнтам та набуває вартості. Клієнтоорієнтована модель бізнесу
Технологія	Передбачає точний кількісний розрахунок майбутнього, що у сучасних, вкрай невизначених економічних умов, вимагає найвищої кваліфікації, інколи ж буває неможливим	Передбачає опис довгострокової стратегії та моделі бізнесу
Основна задача	Скласти план досягнення поставленої мети	Показати джерела прибутку
Фокус	Відображає специфіку бізнесу, але більше сфокусовано на кроках реалізації маркетингової стратегії. Ідеологія: є товар і його треба продати	Відображає специфіку бізнесу, але більше сфокусована на пошуку «ідеального/життєздатного» товару. Ідеологія - «спочатку продати, потім зробити» товар
Необхідність Початкових знань	Потребує професійних знань у всіх функціональних галузях бізнесу	Можна створювати, не маючи спеціальних знань
Переваги	Документ, який у разі ретельного опрацювання зменшує ризики реалізації бізнес-ідеї/проекту. Інструмент залучення інвесторів	Проста і наочна схема показує суть створюваного бізнесу. Представляє інтерес для інвесторів, оскільки відображає розуміння командою стартаперів бізнесу, що створюється; механізмів його функціонування в реальних умовах існуючого бізнес-середовища
Недоліки	Складний інструмент, що потребує спеціальних знань	Зайве схематична. Часто відсутній план дій щодо реалізації стратегії створення та ведення бізнесу, фінансова оцінка бізнесу

Таблиця 1.6 - Основні характеристики базових технологій бізнес-моделювання та бізнес-планування. Порівняння підходів до створення нових підприємств

Характеристика	Планування бізнесу на основі стандартів бізнес-планування	Планування бізнесу на основі концепції бережливого стартапу
Передумови	Реалізує класичний погляд на бізнес: "вигадати продукт, розробити, протестувати, прототипувати, побудувати, продати". Лінійний підхід	Бережливий стартап - концепція ітеративного підходу до розробки та запуску на ринок нових продуктів при постійному усуненні всіх видів втрат та максимізації цінності для клієнтів
Старт бізнесу	Старт бізнесу починається із розробки бізнес-плану. Стійкі компанії реалізують свою бізнес-модель	Старт бізнесу починається із пошуку бізнес-моделі. Пошук бізнес-моделі, попередня частина майбутнього бізнес-плану
Погляд на стартап	Стартап – зменшена версія великого бізнесу	Стартап – не зменшена версія великого бізнесу. Ощадливий стартап — «тимчасова організація для пошуку масштабованої, повторюваної та прибуткової бізнес-моделі в умовах екстремальної невизначеності з метою швидкого зростання»
Підхід до розробки продукту	Традиційний: проблема відома; рішення відоме	Концепція ітеративного підходу до розробки та запуску ринку нових продуктів при постійному усуненні всіх видів втрат і максимізації цінності клієнтам. Відправна точка: проблема невідома, рішення невідоме
Архітектура технології створення бізнесу та місце бізнес-планування	Концепція продукту / бізнес-план -> Розробка продукту - Альфа-і бета-тестування -> Створення підприємства (запуск) -? Перший продаж Продуктоорієнтована технологія	Бережливий стартап (створення продукту на основі взаємодії з клієнтом та перший продаж), попередній бізнес-план -> Бізнес-план реалізації проекту (оцінка можливості розширення та збільшення бізнесу) -> Створення підприємства Ціннісноорієнтована технологія
Методологічне забезпечення	Методологія: інтеграція теоретичних основ, методик проведення досліджень, методик розрахунку показників та форм подання інформації та кожному розділу бізнес-плану як частин єдиного цілого: системи бізнес-плану проекту. Методи планування та прогнозування, принципи планування. Інструменти: стандарти бізнес-планування	Методології: "Бізнес-моделювання", "Розвиток клієнта", "Гнучка розробка продукту", бізнес-планування. Інструменти: канва бізнес-моделі, концепція структури бізнес-плану
Галузь застосування	Універсальна технологія для планування бізнес-проектів	Для планування запуску бізнесу на основі інноваційних бізнес-ідей

Бізнес-план — це комплексний документ, який описує всі деталі та процеси, включаючи маркетингову стратегію, організаційну структуру, перелік товарів і послуг, стратегію продажів тощо.

Основа, на якій компанія створює свою вартість, називається бізнес-моделлю.

Ми можемо зробити висновок, що бізнес-модель і бізнес-план тісно взаємодіють. Основою бізнес-стратегії є бізнес-модель компанії, а спосіб заробити гроші - є задачею бізнес- моделі компанії.

Висновок щодо стратегії та бізнес-моделі: бізнес-модель базується на показниках прибутку та витрат, отриманих у результаті застосування цієї стратегії, що забезпечує життєздатність компанії. Стратегія визначає методи конкуренції та ведення бізнесу компанії (не торкаючись конкретних фінансових результатів і наслідків конкуренції).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз сучасних інноваційних бізнес-моделей

Підприємства, які досягають успіху в умовах кризи, це ті, які можуть швидко змінити бізнес-моделі з неефективних на ефективні, дослідити власні та «інші» бізнес-моделі та пристосуватися до мінливих зовнішніх ситуацій.

Розроблена та впроваджена бізнес-модель не є довготривалим явищем. Неможливо розробити бізнес-модель «раз і назавжди», щоб вона залишалася ефективною протягом усього існування фірми. Бізнес-середовище за межами організації постійно змінюється в міру її зростання. Тому модель бізнес-процесу повинна точно відображати кожен з цих змін.

Щоб вибрати найкращу бізнес-модель, необхідно врахувати кілька міркувань (рис. 2.1).

Майже кожна галузь має труднощі на ринку, де життєві цикли продукції стають все коротшими й де конкуренція з'являється в неочікуваних місцях.

Крім моделей управління бізнесом (бізнес-моделей), врахованих у розділі 1 кваліфікаційної роботи, слід виділити ще одну модель – інноваційну бізнес-модель. Конкурентоспроможні інновації сьогодні стають все більш поширеними та мають потенціал мати глибокий вплив на ринок, витісняючи компанії із застарілими бізнес-стратегіями. Бізнес-інновації значно відрізняються від інноваційних продуктів і технологій, тому що секретом успіху є підприємницька ідея, а не наукове відкриття.

Основні причини зростання інтересу до нових бізнес-моделей такі:

- 1) темпи змін прискорюються, що призводить до скорочення життєвих циклів продукту та скорочення циклів проектування;
- 2) непередбачена міжгалузева конкуренція;
- 3) це кидає виклик стратегіям компанії, які забезпечують чудовий досвід клієнтів, а також продукти. Наприклад, засновник Build-a-Bear Максін Кларк

змушує клієнтів платити максимум доларів в обмін на безкоштовну працю та можливість створювати власний продукт [29].

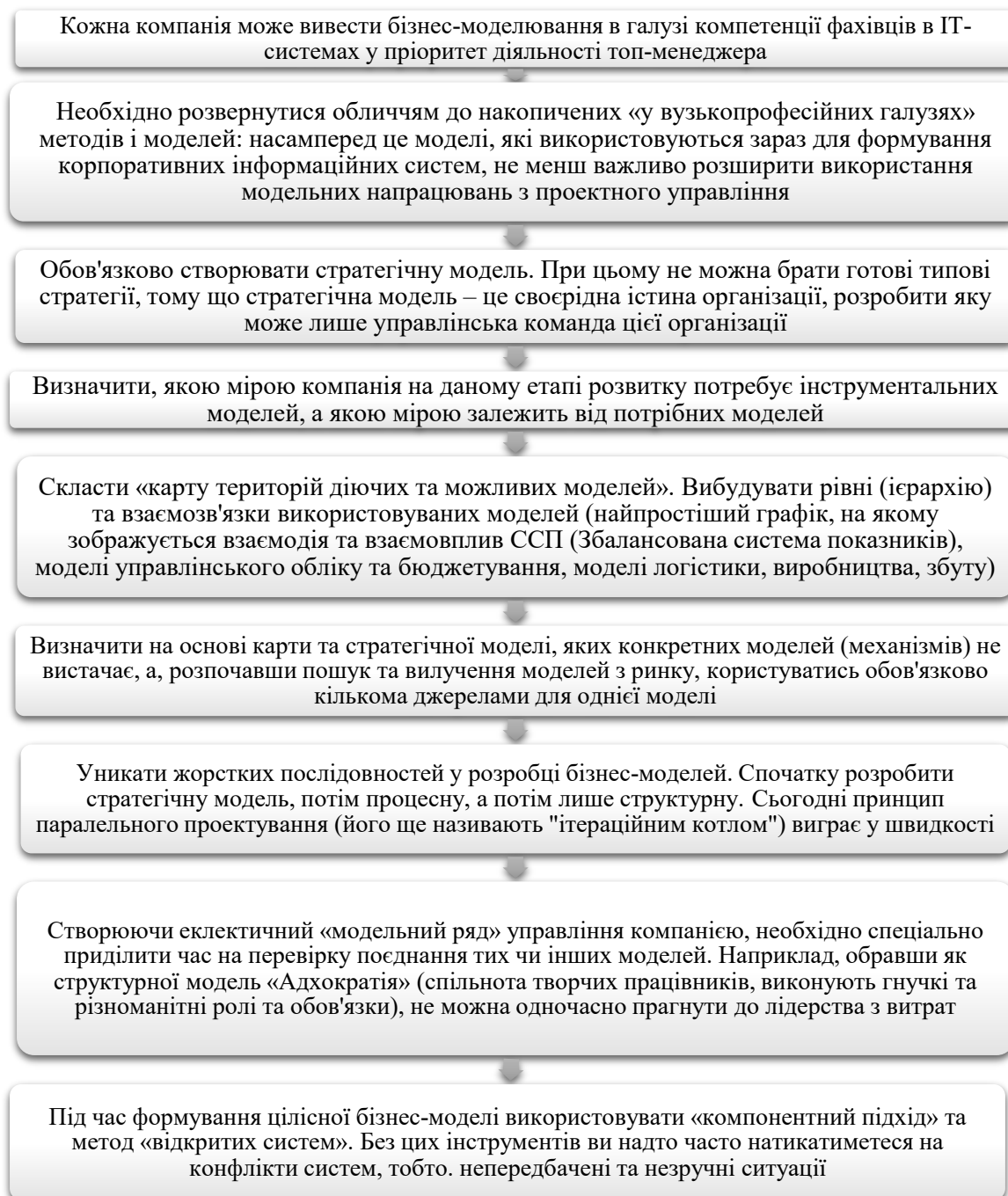


Рисунок 2.1 - Алгоритм пошуку та вибору моделі [25]

Нижче наведено ознаки погіршення поточної бізнес-моделі:

- 1) покращення, які пропонують інновації наступного покоління, стають все меншими;
- 2) клієнти все більше приймають нові альтернативи;

3) проблема починає проявлятися у фінансових даних або інших показниках ефективності.

Модель компанії завжди показуватиме дуже ранні ознаки попередження про катастрофу, але вони зазвичай ігноруються або не враховуються. Це тому, що провідні співробітники в більшості організацій піднялися на свої посади в результаті успіху існуючої моделі, тому у них немає мотивації сумніватися в її достовірності. Отже, спочатку ви бачите реакцію заперечення, а потім шалені зусилля продовжити поточну модель. Тільки коли стає надто пізно, люди розуміють, що їм потрібно внести зміни, і навіть тоді зміни набагато складніші, ніж вони повинні бути.

У своїй основній формі інноваційна бізнес-стратегія не передбачає ні абсолютно нових технологій, ні розвитку цілком нових ринків; скоріше, він зосереджений на постачанні існуючих товарів, виготовлених із застосуванням існуючої технології, на існуючі ринки. Цей підхід, однак, може принести переваги, які важко відразу побачити, щоб скопіювати, оскільки він часто передбачає зміни, невидимі для зовнішнього світу (виявлення нової потреби ринку, пошук нового способу задоволення потреб клієнта, розробка нетрадиційних, але більше практичних рішень щодо доставки продукції тощо). Визначити, що насправді включає інновація такої моделі компанії, є складним завданням. Дослідження процесу, як правило, проводяться на разовій основі, оскільки важко бути систематичним без основи для виявлення можливостей (як правило, нове інноваційне рішення проблеми клієнта може виникнути випадково, і тому, коли потреба клієнта може бути знову задоволена, звичайний спосіб, про новий чомусь забувають). У результаті багато підприємств пропускають недорогі можливості підвищити свою прибутковість і продуктивність.

Такі компанії, як Amazon, Google, Apple, FedEx, Southwest, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Dell Computers, Starbucks, Skype і Groupon, є прикладами тих, хто успішно впровадив і впроваджує інноваційні бізнес-моделі [38].

Ми вважаємо доцільним український бізнес, особливо той, хто прагне

стрімкого зростання за рахунок цифровізації, а також хоче нести соціальну відповідальність (наприклад, збереження та покращення екології), застосувати наступні передові бізнес-стратегії. Ці стратегії враховують ринкові умови, а також прагнення вітчизняних підприємств до максимальної адаптації та гнучкості в агресивному та висококонкурентному бізнес-середовищі з метою максимізації прибутку (рис. 2.2).

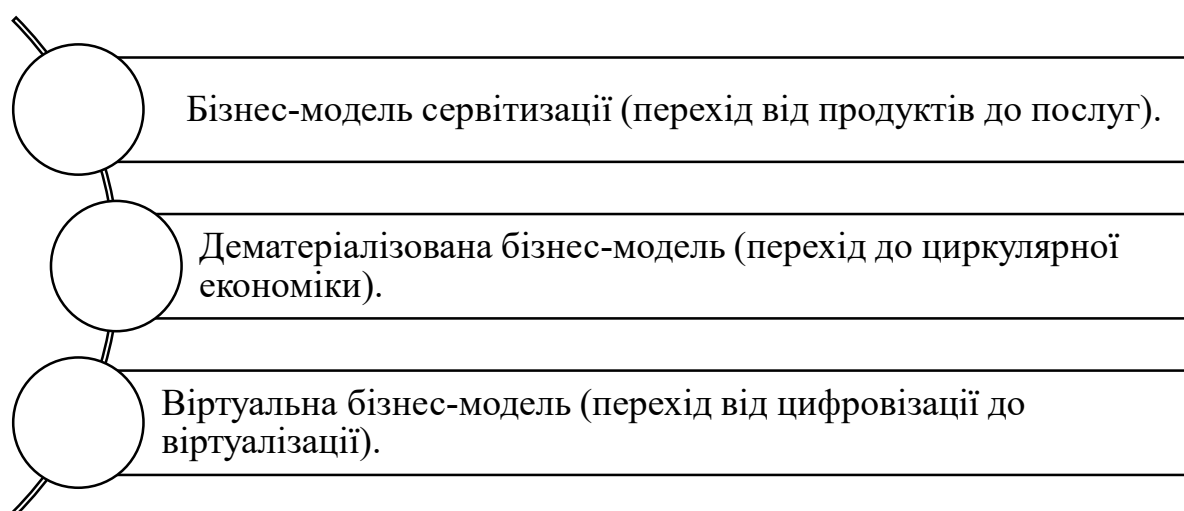


Рисунок 2.2 - Сучасні інноваційні бізнес-моделі [34]

1. Бізнес-модель сервітизації (перехід від товарів до послуг). Клієнти, які використовують бізнес-модель сервісизації, платять за послугу, а не за негайну покупку продуктів. І все більше компаній зосереджуються на цій бізнес-моделі. Виробник інженерного обладнання Hilti є одним із прикладів. Традиційно бізнес продавав інструменти інженерам через послугу B2B. Тепер клієнти можуть орендувати інструменти від Hilti, а не купувати їх повністю через нову послугу [33].

2. Модель компанії, яка є менш матеріалістичною (рух до циркулярної економіки). Зростаюча тенденція до дематеріалізації також обумовлена бізнес-моделями, які сприяють оренді продуктів, а не купівлі їх безпосередньо. Компанії використовують менше фізичних ресурсів, водночас надаючи той самий товар чи послугу в рамках дематеріалізованої бізнес-стратегії. Одним із прикладів є перехід від покупки музики на компакт-дисках до оренди в таких службах, як Spotify. Хоча

Spotify продовжує надсилати вміст, він використовує менше ресурсів, у цьому випадку усуваючи потребу в металі та пластику. Після цього клієнти можуть використовувати модель підписки для оплати доступу до цього вмісту.

3. Віртуальна бізнес-модель (перехід від цифрової до віртуальної). Віртуальна бізнес-модель — ще одна передова бізнес-стратегія. У міру того, як такі технології, як віртуальна реальність, штучний інтелект і метавсесвіт, стають все більш широко використовуваними, віртуалізація стане ще одним важливим інструментом для інновацій бізнес-моделей.

Метавсесвіт — це мережа віртуальних світів, орієнтованих на соціальну взаємодію. Користувачі можуть взаємодіяти з іншими користувачами, їхніми аватарами та іншими цифровими елементами, використовуючи технології віртуальної, доповненої або змішаної реальності у цьому віртуальному середовищі [2].

Віртуалізація передбачає виробництво віртуальних товарів і послуг на відміну від матеріальних. Віртуалізація має можливість надавати абсолютно нові послуги та віртуальні «продукти», на відміну від цифровізації, яка перетворює фізичні послуги на цифрові. Стратегія віртуалізації передбачає побудову цілих екосистем або бізнес-середовищ у віртуальному світі.

Наприклад, як перший банк, який увійшов у метавсесвіт, американський інвестиційний банк JP Morgan нещодавно досяг прогресу у віртуалізації. Клієнти можуть здійснювати транзакції на основі блокчейну у віртуальному салоні, поки віртуальний тигр стежить за зоною. За даними JP Morgan, його метаглобальна діяльність може приносити щорічно 1 трильйон доларів.

Однак слід підкреслити, що вибір нових бізнес-моделей — навіть креативних — потребує ретельного розгляду та планування. Компанії повинні постійно враховувати, хто є їхніми клієнтами та з якими проблемами вони можуть зіткнутися. Тоді і тільки тоді слід визначити ланцюжок створення вартості та вибрати найкращу стратегію управління зростанням компанії. Особливу ціннісну пропозицію, яку бізнес зараз надає своїм клієнтам, можна послабити шляхом імітації конкурентів і спроби відмовитися від успішної бізнес-моделі на користь

нової, погано реалізованої.

Підприємства, які кидають виклик тенденції швидкого впровадження найсучасніших методів ведення бізнесу, все ж можуть бути успішними, якщо вони задовольняють справжні вимоги споживачів.

У серпні 2010 року компанія McKinsey опублікувала есе, в якому стверджувала, що 21 століття принесло еру багатосторонніх бізнес-моделей (multisided business models) [38]. Компанії, які йдуть проти принципу швидкого переходу до інноваційних бізнес-моделей, все ще можуть досягти успіху, якщо вони задовольняють реальні потреби споживачів.

У серпні 2010 року компанія McKinsey опублікувала статтю в якій заявлено, що у XXI столітті у світовій економіці настала ера багатосторонніх бізнес-моделей (multisided business models) [38].

На думку експертів McKinsey, багатосторонні бізнес-моделі створюють цінність через взаємодію різних акторів (сторін) більше, ніж у контексті звичайних особистих контактів (продавець-покупець) або звичайного обміну інформацією. Через те, що ці бізнес-моделі засновані на багатосторонніх платформах, вони отримали назву «платформені бізнес-моделі». За допомогою цих платформ компанія надає зацікавленим партнерам доступ до своїх клієнтів або користувачів із пропозиціями товарів чи послуг, які доповнюють ті, які пропонує сама компанія. Оскільки вони забезпечують компанії додатковий дохід, оплачуючи посередницькі або додаткові послуги, пов'язані з використанням платформи, партнери компанії можуть розглядатися в цій ситуації як її клієнти.

Методи, які зараз використовуються для проведення ретельної оцінки успішності застосування бізнес-моделі стратегічного розвитку фірм, містять як недоліки, так і переваги (рис. 2.3).

Метою дослідження є оцінка успішності впровадження бізнес-моделі задля стратегічного розвитку підприємства. Завданнями дослідження є:

- 1) аналіз та оцінка стратегічного розвитку підприємства;
- 2) діагностика бізнес-середовища;
- 3) оцінка ефективності впровадження бізнес-моделі.



Рисунок 2.3 - Переваги та недоліки сучасних методів проведення ретельної оцінки ефективності впровадження бізнес-моделі [10].

Ці елементи були враховані при розробці методики аналізу та оцінки успішності застосування бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства (рис. 2.4). Розроблена методика складається з трьох блоків дослідження: попереднього, аналітичного та підсумкового. У рамках підготовчого блоку визначаються мета, завдання, підходи та методика дослідження.

Для оцінки ефективності використання бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства використовуються ціннісні, цільовий і стратегічний підходи, а також такі методики дослідження [14]:

1) критеріальні, застосування яких забезпечує найбільш точну оцінку ефективності бізнес-моделі для стратегічного розвитку підприємства. При застосуванні цих методів джерелом даних для оцінки є офіційна фінансова звітність підприємства;

2) індикаторні — на основі використання системи індикаторів ця концепція оцінює, наскільки добре реалізується бізнес-модель з точки зору стратегічного розвитку підприємства. Такі показники відображають сукупність ознак, які можуть бути використані для оцінки потенціалу підприємства та визначення його стадії

розвитку, обидва з яких є необхідними кроками перед прийняттям рішення щодо економічної стратегії. Кожен показник може включати групу вимірювань, які виражають ступінь розвитку підприємства;

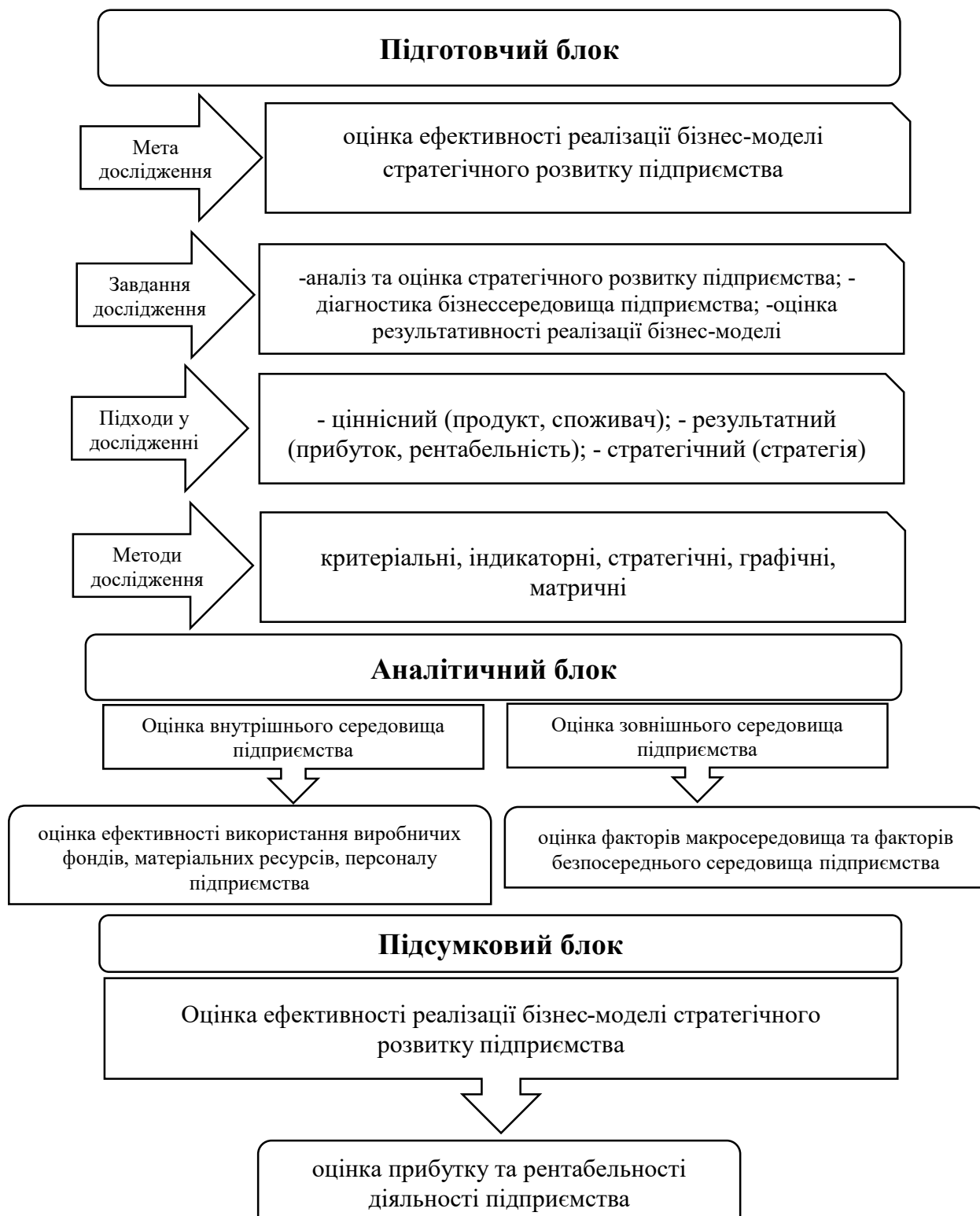


Рисунок 2.4 - Методика аналізу та оцінки ефективності реалізації бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства

3) стратегічні, які є наріжним каменем для розробки економічної стратегії розвитку фірми, оскільки дають змогу не тільки оцінити поточний стан підприємства на конкретному етапі, але й сформулювати стратегічні напрямки зміцнення бізнес-моделі;

4) графіки, використання яких дає змогу проаналізувати та графічно відобразити результати оцінки успішності виконання бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства;

5) матричні – дає можливість оцінити стратегічний розвиток бізнес-моделі ефективності підприємства в декількох періодах часу, включаючи минуле, теперішнє та майбутнє. Ці прийоми служать інструментом для вибору економічного плану розвитку бізнесу.

Аналітичні дослідження проводяться в рамках другого наукового блоку. У цих дослідженнях аналізуються показники внутрішнього середовища та оцінюється вплив елементів зовнішнього середовища на бізнес-операції.

Показники, що описують внутрішнє середовище, перевіряються в процесі оцінювання:

1) ефективність використання персоналу (продуктивність праці, середня продуктивність праці на одного працівника, середня продуктивність праці на одного працівника);

2) ефективність використання виробничих фондів (фондова пропозиція, ємність фонду, оборот, навантаження оборотних коштів).

Аналіз макросередовища та найближчого середовища є необхідними для оцінки зовнішнього середовища. Аналіз макросередовища тягне за собою оцінку різних елементів, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, інституційні та екологічні. Дослідження, включаючи надійність партнерів, інвесторів, конкурентів та інших контрагентів, включені в аналіз найближчого оточення.

Останній блок дозволяє оцінити успішність впровадження бізнес-моделі в стратегічному розвитку підприємства. Таке визначення має на увазі:

1) оцінка фінансових результатів компанії (валовий прибуток, операційний прибуток, операційний результат, чистий фінансовий результат);

2) оцінка рентабельності підприємства (рентабельності товарів, рентабельності власного капіталу, рентабельності виробництва, рентабельності продажів, рентабельності необоротних активів, рентабельності оборотних активів).

Цей методичний підхід дозволить провести ретельну та систематичну оцінку ступеня виконання бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства, а на основі цієї оцінки сформулювати рекомендації щодо її вдосконалення або оптимізації.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Найвідомішою українською транспортною фірмою сьогодні є ТОВ «Нова Пошта», яке пропонує експрес-перевезення документів, різних вантажів, а також особистих і ділових посилок.

У 2001 році засновано ТОВ «Нова пошта». Клієнти вже давно мають доступ до оперативної доставки товарів і кореспонденції компанії як всередині, так і за межами України. Для перевезення вантажів (товарів) компанія використовує передові технології та послуги, такі як двері-двері, склад-двері, двері-склад, склад-склад.

Клієнти групи «Нова Пошта» можуть вибирати з широкого спектру логістичних та супутніх послуг, включаючи як комерційних, так і індивідуальних клієнтів. До складу Групи входять як вітчизняні, так і міжнародні компанії, такі як Нова Пошта, NP Logistic, NovaPay та Nova Poshta Global. Рис. 2.5 відображає основні показники ефективності Групи.

Компанія під назвою NP Logistic пропонує послуги з виконання замовлень, включаючи зберігання продукції на складах і ко мплектацію та доставку замовлень.

Через небанківську фінансову установу NovaPay клієнти компанії можуть проводити електронні грошові перекази та операції. Бізнес почав працювати з однією з найбільших платіжних систем Western Union у 2021 році, і станом на 2022 рік він обробив 388 мільйонів транзакцій та 309 мільйонів переказів на загальну

суму 148 мільярдів гривень.



Рисунок 2.5 - Ключові показники Групи «Нова пошта» за 2021 рік [17]

Щоб запропонувати клієнтам послуги експрес-доставки за межі України, Нова Пошта Глобал будує міжнародну партнерську мережу.

ТОВ «Нова Пошта» в даний час є одним з найбільших роботодавців України. В 2021 році в компанії працювало понад 28 000 осіб. Слід підкреслити, щодо складу Групи «Нова Пошта», яка пропонує клієнтам, підприємствам та фізичним особам широкий спектр логістичних та супутніх послуг, входить ТОВ «Нова Пошта», NP Logistics, POST FINANCE та Nova Poshta Global, які є українськими, так і закордонними. Створена власна авіокомпанія Supernova Airlines з базовим розміщенням у Львові та Борисполі.

Лідер галузі логістики «Нова пошта» пропонує просту доставку будь-якому клієнту - у відділення, поштомату або за адресою - і дає можливість тисячам власників бізнесу налагодити і розвивати діяльність як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Рис. 2.6 показує мережу філій в Україні станом за 2019-2021 роки.

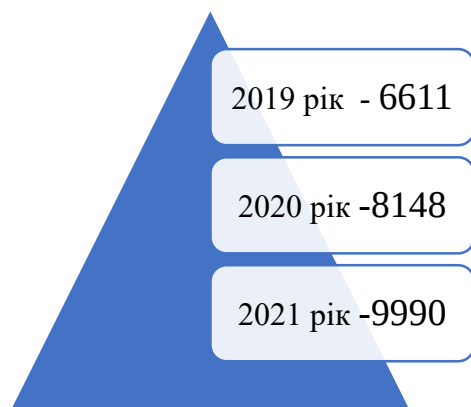


Рисунок 2.6 – Кількість відділень Нової пошти
Джерело: складено автором за [17]

В Україні поставки зазвичай займають 23 години. 74,4% відправлень або в той же день, або на наступний день.

У 2019 році було здійснено понад 212 мільйонів відправлень, у 2020 році - 327, у 2021 році - 372.

Наступну тенденцію можна побачити в 2021 році, якщо проаналізувати категорії відвантажень (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Категорії відправлень за 2021 рік
Джерело: складено автором за [17]

Одним з ТОП-100 найбільших платників податків України є група «Нова пошта». Корпорація внесла до національного бюджету понад 4,3 млрд грн податків і зборів у 2019 році, 5,1 млрд грн - у 2020 році, 6,4 млрд грн - у 2021 році. Корпорація внесла понад 16 млн грн податків за трирічний період до бюджетів усіх рівнів та фінансів.

Праналізуємо структуру та обсяг податків податків, сплачених за 2021 рік [17]:

- 1) податок на додану вартість становить 2,8 млрд грн;
- 2) податок на прибуток на 0,6 млрд грн;
- 3) податок на доходи фізичних осіб на 1,3 млрд грн;
- 4) єдиний соціальний внесок на 1,5 млрд грн;
- 5) військовий та інші збори на 0,2 млрд грн.

Бізнес має найсучасніші сортувальні термінали в Києві, Львові та Хмельницькому. Коли в 2021 році Нова Пошта відкрила ще 13 сортувальних центрів, вона розширила автоматизацію та сортування посилок здійснюється в основному автоматично.

На сортувальних терміналах корпорація динамічно використовує роботів. В даний час 27 сортувальних центрів мають роботизовані зони для невеликих відвантажень і вантажів. Ці термінали мають можливість обробляти від 14 до 20 тисяч відправлень за годину.

Робота здійснюється за допомогою : Train-sorter (який сортує невеликі відправлення вагою до 2 кг), робовізок (які рухаються магнітною стрічкою і можуть одночасно переносити 300 кг і ще 1000 кг, щоб тягнути). Використовуючи їх, продуктивність терміналу збільшується на 30%. На підприємстві працювало 180 робовізок. У 2021 році були задіяні також роботи -піруети українського бізнесу Deus Robots (який сортує партії до 30 кг і габаритні розміри 120 * 80 см).

У 175 населених пунктах у 2021 році було забудовано 10067 поштоматів. Працює 12 739 діючих поштоматів, 274 з яких розташовані в торгових центрах, 9974 - в під'їздах, 2491 - на вулиці.

Корпорація активно розвиває цифрові сервіси для клієнтів, включаючи веб-

сайти, мобільні додатки, особисті акаунти, зони самообслуговування.

Безпілотна доставка - одна з винахідливих розробок бізнесу. Компанія була першою в країні, хто використовував дрони для перевезення вантажів.

У таблиці 2.1 наведено показники якості для організації на основі внутрішньої фінансової інформації.

Таблиця 2.1 – Показники якості

Показник, %	2020р.	2021р.	Відхилення
Вчасна доставка у відділення	94,99	96,0	+ 1,01
Вчасна доставка на адресу	88,89	89,0	+ 0, 11
Вчасний забір за адресою	98,67	98,3	- 0,37
NPS – індекс лояльності клієнта	75	74,6	- 0,4
Неушкоджені відправлення	-	99,98	-

Джерело: складено автором за [17]

Коли аналізуються якісні показники, можна показати, що вони знаходяться на досить високому рівні на 2020-2021 роки.

Згідно з методологією Reputation Institute (Массачусетс, США) індекс репутації розраховується за допомогою глобальної моделі RepTrak. Цей показник дозволяє ретельно оцінити ефективність залучення зацікавлених сторін, публічне сприйняття бізнес-операцій та вплив ЗМІ. Для оцінки репутації використовується шкала від 0 до 100. Цей показник вже два роки перебуває в зеленій зоні, має хорошу репутацію.

Організація має справедливу і відкриту структуру компенсацій. У 2021 році було розглянуто 11426 500 звернень. 93% з них - телефонні дзвінки в контакт-центр, 7% - інтернет-звернення. У 2021 році 23 209 подарунків були відправлені через програму Sorry.

Зростання підприємства в Україні диктує необхідність дослідження питань, пов'язаних з ризиками. Ринкові умови роблять ризикованим переведення бізнесу в нову площину. Та певні фактори спричиняють виникнення ризикових ситуацій:

- 1) несподівані події у внутрішніх і зовнішніх доменах;
- 2) наявність альтернативних рішень;

- 3) ймовірність втрати;
- 4) потенціал заробітку додаткових грошових коштів.

Аналіз первинних показників виробничо-господарської діяльності підприємства важливий для того, щоб оцінити, як компанія використовує свої поточні фінансові, виробничі та інтелектуальні можливості. Сучасні знання щодо ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів на підприємстві надаються економічним аналізом підприємства.

Корпоративний інтернет-портал ТОВ «Нова Пошта» - сприяє підключенню інформаційних ресурсів усіх підрозділів компанії [24].

Організація здатна пропонувати сучасні послуги завдяки використанню нових технологій, включаючи доставку продукції та вантажів з інтернет-магазинів, зберігання вантажу за задану кількість часу, зворотну доставку (повернення), а також упаковку вантажів (різні форми упаковки). Для зручності користувачів та доступності клієнтів створено 78 закритих відділень (інтернет-пунктів).

Нова Пошта створює банківські та фінансові послуги, створює фінансові документи, здійснює операції з готівкою. Більше 70 різних видів послуг пропонуються організацією.

Компанія використовує баланс та звіт про фінансову діяльність за 2018-2020 роки для оцінки своїх фінансових показників. Розглянемо показники доходів ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники доходу компанії за 2018-2020 роки, у млрд грн

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7,900	10,515	13,453
Валовий прибуток	1,700	1,964	2,948
Прибуток від операційної діяльності	570	493,7	1,024
Прибуток до оподаткування	500	510,6	868,3
Чистий прибуток	430	452,6	782,9

Джерело: складено автором за [17]

Дані фінансової звітності, що відображені у таблиці 2.2, показують, що Група компаній «Нова пошта» за звітний 2020 рік заробила 13,453 млрд грн чистого доходу від реалізації своїх послуг. Це на 27,94% більше, ніж у звітному 2019 році, і на 70,29% більше, ніж у попередньому 2019 році.

Чистий прибуток ТОВ «Нова пошта» в 2020 році склав 782,954 млн грн, що на 72,97% і 82,06% більше відповідних показників за попередні звітні роки. Операційний прибуток компанії за попередній фінансовий рік склав 1,024 млрд грн у порівнянні з 493,746 млн грн роком раніше, а його валова виручка склала 2,949 млрд грн (1,965 млрд грн), згідно зі статистикою [24]. Бізнес заробив 20,5 млрд грн виручки в 2021 році.

Розглянемо тенденції витрат ТОВ «Нова Пошта» в таблиці 2.3 та важливі економічні показники в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 - Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2019 – 2020 р., млрд грн

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020р/ 2018р	2020р/2019р
Матеріальні витрати	940	1183,9	1328,4	+388,4	+144,5
Витрати на оплату праці	2300	3527,5	4202,5	+1902,5	+675
Відрахування на соціальні заходи	450	686,6	824,1	+374,1	+137,5
Амортизація	95	131,4	675,3	+580,3	+543,9
Інші операційні витрати	3800	4617,4	5544,3	+1744,3	+926,9
Разом	7500	10146,8	12574,6	+5074,6	+2427,8

Джерело: складено автором за [17]

У звітному 2020 році порівняно зі звітним 2018 роком загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» зросли на 2427,8 млрд грн, а у звітному 2020 році порівняно зі звітним 2019 роком на 5074,6 млрд грн [17].

Більшу частину витрат компанії складають витрати на оплату праці та інші операційні витрати. Це цілком типовий процес, і наведені цифри точно відображають як постійне зростання штату компанії, так і загальне зростання обсягів пропонованих послуг у звітному 2020 році.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018 – 2020 рр. [17]

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп зростання 2019р/2018р, %	Темп зростання, 2020р/2019р, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млрд.грн	355	475	1328	133,8	279,5
Середньорічна величина оборотних активів, млрд.грн	975	1650	2100	169,2	127,3
Фондовіддача	22,25	22,10	10,13	99,3	45,8
Рентабельність активів, %	22,6	18,1	15,1	80,1	83,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,1	6,36	6,40	78,5	100,6
Рентабельність оборотних активів, %	35,0	29,0	34,2	82,6	117,9

Позитивно, що всі показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки досить високі. Обсяг пропонованих організацією послуг зростає з кожним роком, особливо в 2020 році. Сприятливим розвитком діяльності бізнесу є випередження темпів зростання пропонованих послуг над темпами зростання витрат, що підвищує прибуток від таких послуг. ТОВ «Нова Пошта» має кошти для підтримки та покращення своїх позицій на ринку. У порівнянні зі звітними 2018 та 2019 роками у звітному 2020 році вартість оборотних активів значно зросла, що свідчить про збільшення обсягів виробництва.

Порівняно з 2018 та 2019 роками вартість основних засобів у 2020 році суттєво зросла, що призвело до зниження фондовіддачі. Введення нового обладнання спричинило зниження рентабельності у 2020 році порівняно з 2018 та 2019 роками. Зниження рентабельності інвестицій у даному випадку є виправданим та не має негативного впливу на динаміку успішної роботи, оскільки підрозділів виробництва більше, але експлуатаційні витрати значно нижчі і, взагалі кажучи, таке обладнання буде ефективнішим за старе.

Можна визначити, наскільки ефективно керівництво компанії розподіляє наявні активи для максимізації прибутку, дивлячись на норму прибутку на активи.

Нинішня норма повернення активів є досить високою та надійно підтримує середнє значення за останні три роки ділової активності. Це свідчить про те, що підприємство особливо ефективно отримує прибуток від своїх поточних активів [24].

2.3. Оптимізація бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта»

У результаті економічного зростання виникають нові бізнес-моделі, які можна визначити за їхньою організаційною структурою, характеристиками та системою.

Успішна бізнес-стратегія – це така, яка максимізує як прибуток компанії, так і вигоду для споживача. Послідовність роботи та створення ключових компонентів бізнес-моделі, відповідність зовнішнім і внутрішнім можливостям (ресурсам) компанії, відповідність стратегічним цілям розвитку компанії забезпечують її ефективність.

Тому в сучасному світі наявність ефективної бізнес-моделі, яка дає компанії конкурентну перевагу та дає змогу максимізувати прибуток, є одним із ключових компонентів функціонування підприємства.

З погляду вітчизняного бізнесу «Нова Пошта» [24] є яскравою ілюстрацією ефективного застосування оригінальної бізнес-моделі. У своїй діяльності, зокрема у сфері обслуговування клієнтів, «Нова Пошта» впровадила передові бізнес-технології та створила нові цінності для споживачів. До «Нової пошти» також була можливість доставки вантажу, але компанія підійшла більш стратегічно до розміщення відділень, забезпечувала швидке та якісне обслуговування, дозволяла клієнтам вибирати спосіб доставки вантажу (до дверей, від відділення до відділення). тощо), а також пропонував спеціалізовану обробку та зміни даних про відправлення.

Розробка простого у використанні додатку для мобільних пристроїв, який дозволяє відстежувати посилки, а також надавати супутні та сторонні послуги (наприклад, оплату комунальних послуг і грошові перекази), призвела до значного

збільшення кількості клієнтів, які перейшли з компаній-конкурентів (таких як Günsel, Delivery, Autolux та ін.) на Нову Пошту.

Проаналізувавши методи, стандарти та пріоритетні напрямки вибору інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта», було визначено, що створення бізнес-моделі на основі Canvas Business Model буде оптимальним варіантом [28].

Здатність бізнесу проектувати, тестувати та виробляти товари та послуги, які потрібні клієнтам, буде покращено завдяки використанню моделі Canvas. Рекомендована інноваційна бізнес-модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства складається з дев'яти ключових елементів, які разом охоплюють усі бізнес-операції компанії, що вивчається, і викладають стратегії для досягнення цілей і місії компанії. На рисунку 2.8 наведено бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта», створений за шаблоном Остервальдера.



Рисунок 2.8 - Бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

Першим є блок споживчих сегментів. У цьому блоці встановлено, що демографічні групи споживачів, на які бізнес прагне орієнтуватися та надавати послуги, це приватні підприємства, приватні підприємці та державні установи.

Ціннісні пропозиції складають **другий блок**. Блок містить опис товарів і послуг, які є цінними для певної групи споживачів.

Ціннісна пропозиція бізнесу — це швидка доставка, відмінне пакування, доступне розташування, високий рівень обслуговування, відстеження посилок з будь-якого пристрою, сучасне обладнання та вигідні умови партнерства.

Канали взаємодії складають **третій блок**. Блок пояснює, як бізнес взаємодіє з різними сегментами споживачів і передає їм свою ціннісну пропозицію.

Система зв'язку з клієнтами компанії складається з каналів дистрибуції, продажу та комунікації. Основними засобами спілкування з клієнтами є веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, прихований маркетинг, інформаційні ресурси.

У результаті компанія використовує канали, перелічені нижче, щоб продавати свою продукцію клієнтам: корупційна інформація, вторинний ринок, доставка

Четвертий блок — відносини зі споживачами. Блок описує різні види зв'язків, які компанія встановлює з різними сегментами споживачів.

Для цієї моделі компанії визначені наступні позиції відносин з клієнтами. Самообслуговування - це практична послуга, яка дозволяє вам стати повністю незалежним користувачем і самостійно здійснювати відправлення: швидко і з повним комфортом. Обслуговування у відділеннях здійснюється операторами, які можуть надати всю необхідну інформацію під час обслуговування. Гаряча телефонна лінія компанії слугує лінією підтримки клієнтів.

Тому в організації «Нова Пошта» існують різні види клієнтських відносин. Самообслуговування, автоматизоване обслуговування, індивідуальна персональна підтримка.

П'ятий блок – це надійне фінансове управління (фінансова стійкість). Блок показує, скільки грошей бізнес отримує від кожної групи споживачів або від партнерів.

Для цієї моделі компанії визначені позиції таких потоків доходу: відсоток плати за транспортування; частка від продажів упаковки; продаж активів.

У результаті можна виділити багато методів отримання потоків доходу: продаж активів, плата за використання;

Ключові ресурси складають **шостий блок**. У цьому блоці описані найбільш значні ресурси, які важливі для функціонування бізнес-моделі.

Для цієї бізнес-моделі визначено такі позиції ресурсів: персонал; Інтернет-ресурси та мобільні ресурси; бази даних інформації; мережевий ефект; та програмне забезпечення.

У результаті, основні ресурси компанії можна розділити на три категорії: працівники, інтелектуальні ресурси та матеріальні ресурси.

Ключові види діяльності складають **сьомий блок**. У блоці описано кроки, які компанія повинна зробити, щоб реалізувати свою бізнес-стратегію на практиці.

Для даної бізнес-моделі визначено такі основні види діяльності: підтримка конкурентних цін; підтримка платформи; масштабування відділень; підтримка партнерства; впровадження нових товарів і послуг.

Ключові партнери – у **восьмому блоці**. У блоці описана мережа партнерів і постачальників, які підтримують бізнес-модель.

Для цієї бізнес-моделі визначено наступні позиції основних партнерів: онлайн-магазини; аутсорсинг; орендодавці; водії; фінансові партнери; технологічні; будівельні та меблеві компанії; логістичні партнери.

Таким чином, корпорація використовує такі форми партнерства:

- 1) спільні підприємства для впровадження нових бізнес-проектів;
- 2) стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями;
- 3) відносини виробника з постачальниками для забезпечення отримання високоякісних компонентів.

Структура витрат – **дев'ятий блок**. У блоці описано основні витрати, пов'язані з діяльністю в рамках певної бізнес-моделі.

Для даної моделі компанії визначені наступні позиції витрат: реклама, утримання інфраструктури, операційні витрати, матеріальні витрати, винагороди.

У результаті витрати компанії поділяються на дві категорії: постійні витрати та змінні витрати.

Клієнти ідентифікують бізнес «Нова Пошта» за швидкою доставкою, високою вартістю обслуговування, розгалуженою мережею відділень, зручністю автоматизації та інтеграцією численних сервісів.

За сформованими цінностями компанії можна визначити показник, з яким клієнти не пов'язують фірму — Сервіс. Давайте подумаємо, як підвищити рівень обслуговування, щоб підвищити показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» [24].

Окреслимо основні цілі розвитку:

- 1) використання креативних способів зробити операції більш ефективними;
- 2) створення та впровадження нових товарів і послуг;
- 3) «Нова Пошта» є улюбленою службою експрес-доставки населення.

Після визначення цілей розвитку поштового оператора необхідно розробити план їх реалізації. Для цього ми проведемо SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта» з метою виявлення переваг і недоліків внутрішніх і зовнішніх елементів, що впливають на підприємство (рис. 2.9).

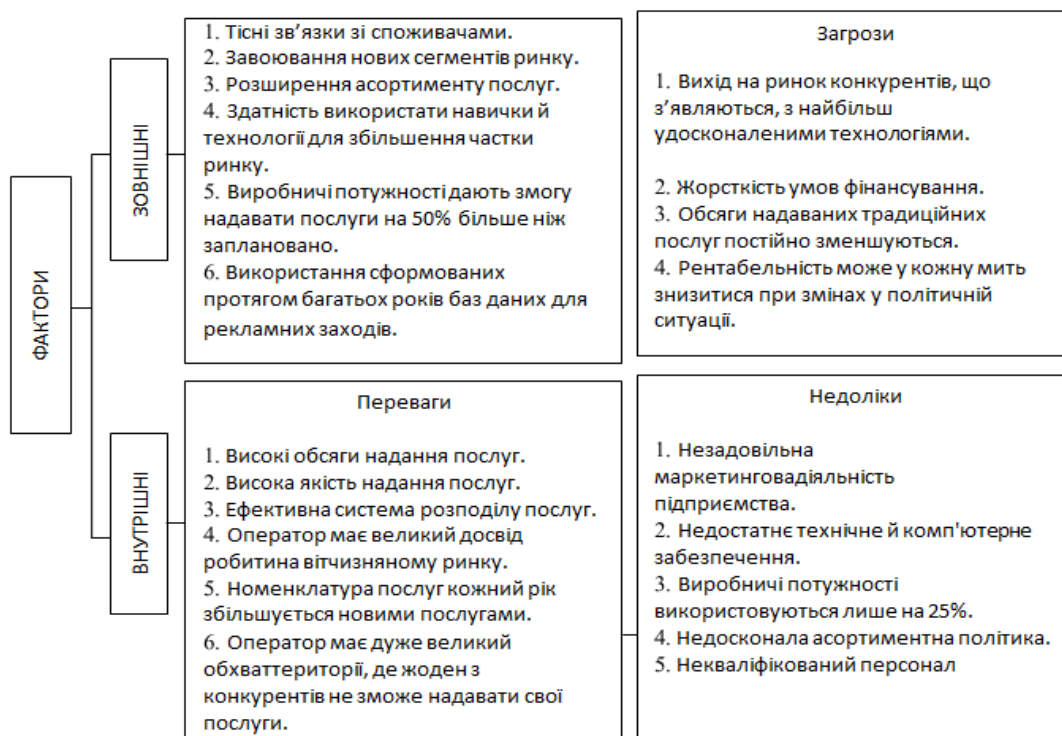


Рисунок 2.9 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Перевагами компанії є надання високоякісних послуг і орієнтована на клієнта підтримка. Гнучка структура ціноутворення допоможе бізнесу впроваджувати нові послуги та збільшувати свою частку ринку. Вирішальним фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» є досвідченим поштовим сервісом і входить до групи підприємств.

Загрозою для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів, більш очікуваних до споживача. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» має постійно вдосконалювати свої технології, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Можливості для ТОВ «Нова Пошта» включають запуск нового клієнтського сервісу, який допоможе бізнесу конкурувати з іншими учасниками сегменту ринку та покращить показники соціально-економічної ефективності.

За даними SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта», бізнес зберігає домінуючу позицію на ринку послуг експрес-доставки.

Купівля та продаж речей, причому більшість цих продажів припадає на одяг, є однією з послуг, якими користуються клієнти.

На рисунку 2.10 наведено статистику даних розділу «Купівля-продаж».

Категорія "Покупка-продаж" (%)								
Товари медичного призначення	Побутова хімія	Інструменти	Побутова техніка	Одяг/взуття	Канцелярія	Іграшки	Косметика	Інше
1%	3%	11%	12%	32%	8%	11%	13%	9%

Рисунок 2.10 - Категорія «Покупка-продаж» [24]

Відповідно до аналізу даних, покупки одягу та взуття складають найбільшу частку всіх споживчих покупок. «Нова Пошта» пропонує клієнтам зручні варіанти покупки он-лайн.

І одержувач, і відправник можуть співпрацювати на взаємно вигідних умовах за ідеальних обставин. Після перевірки одержувач може оплатити товар, що дозволяє гарантувати якість і відповідність товару. Відправник може одночасно керувати посилкою і, у разі відмови, запросити повернення.

Розглянемо статистику скасування замовлень клієнтами та їх причини (рис. 2.11). Відділ аналітики та статистики компанії провів розслідування та обчислення, які привели до отримання даних.

Відмова від посилки (%)					
Невідповідність розміру	Товар не відповідає замовленню.	Товар не замовлявся	Відмова, через неможливість приміряти	Відмова після оплати	Інше
28%	11%	8%	27%	9%	17%

Рисунок 2.11 - Категорія «Відмова» [24]

Визнано, що клієнти товарів, які продаються через відділення Нової Пошти, часто відмовляються від покупки через неможливість приміряти речі, згідно з дослідженнями та опитуваннями клієнтів. У цьому випадку бізнес є прибутковим, але втрачає можливість потенційно заробити гроші від продажу своїх послуг.

Бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» вимагає нового представлення, де клієнт відіграє першорядну роль. Після вивчення статистичних даних необхідно вирішили створити більше примірочних у більшій кількості відділень.

Можливість здійснювати повну покупку онлайн і можливість приміряти одяг перед прийняттям рішення є ключовими перевагами для клієнта.

У результаті примірка та перевірка, які слугуватимуть меті зниження ризику, який відчуває споживач під час придбання товару, стають новою ціннісною пропозицією в бізнес-моделі організації.

Відповідно до фінансових результатів діяльності підприємства, наведених у пункті 2.2, було встановлено, що компанія розвивалася та її дохід збільшувався протягом 2018-2020 років, причому особливе зростання доходу відбулося у 2020 році під час карантину. Інвестиції в цей проект не тільки підвищують якість обслуговування, але й підвищують дохід від клієнтів.

Витрати на облаштування примірочної та додаткові витрати на утримання складають більшу частину витрат, пов'язаних із впровадженням послуги.

Примірочні можуть бути встановлені у відділеннях з мінімальною загальною площею клієнтської зони 50 кв м. Витрати компанії склали б 24 млн грн, а додаткові витрати – 5 млн грн, якщо їх встановити на понад 2 тис. відділень. (ехнічне обслуговування, ремонт і санітарна обробка).

У таблиці 2.5 наведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 2.5 - Ефективність запропонованих заходів

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Нормативний коефіцієнт	0,15
Витрати на проведення заходів, млн.	24
Додаткові витрати, млн.	6
Економічний ефект	45,26
Прибуток від реалізації	44,98

Таким чином, компанія отримає додаткові 44,98 млн грн прибутку від впровадження цих запропонованих заходів у рік впровадження та впровадження цієї послуги (з урахуванням очікуваного збільшення виручки на 6%, визначеного відділом аналітики ТОВ «Нова Пошта»).

Три основні переваги впровадження цієї послуги для майбутньої роботи компанії: 1) покращення обслуговування клієнтів; 2) зміна стадії розвитку послуги; 3) зростання попиту на послуги компанії.

Ці переваги вплинуть на потоки доходів, оскільки сервіс залучить нових клієнтів, які раніше не користувалися послугами компанії, і підвищить попит на ці послуги, що призведе до збільшення кількості замовлень клієнтів.

Відкриття нових відділень для приватних клієнтів стане наступним проектом компанії «Нова Пошта», який підвищить ефективність її бізнес-процесів. Ми пропонуємо сегментувати клієнтські потоки як основу цього нового формату для покращення обслуговування:

- 1) стандартна зона обслуговування доступна клієнтам, які вважають за краще не здійснювати відправлення, а здійснювати оплату онлайн;
- 2) зона експрес-обслуговування, яка включає зону самообслуговування, зона

drop-off та експрес-видачі посилок;

3) встановлення примірочної з дзеркалом, пуфом і розетками в зоні перевірки пакетів дозволяє клієнтам приміряти одяг і взуття.

Тому кожен клієнт отримає саме ту послугу, яку він бажає відповідно до наших пропозицій.

Клієнтам, які потребують мобільності та швидкого обслуговування, буде надано доступ до зони експрес-обслуговування, де вони зможуть:

1) самостійно запакувати та обробити відправлення, у тому числі підібрати відповідну упаковку, оформити експрес-накладну в мобільному додатку, роздрукувати стікер тощо. Після цього вантаж можна залишити в зоні висадки, де його забере та відправить співробітник;

2) принести у відділення заздалегідь підготовлену та оброблену онлайн посылку. Процес надсилання можна завершити в найкоротший проміжок часу, просто залишивши його в зоні видачі;

3) посылки, які були попередньо оплачені онлайн або відправником, можна забрати відразу.

Клієнти, які звикли до традиційного обслуговування та не бажають змінюватись, будуть розміщені в окремій зоні та отримають найвищий рівень обслуговування від співробітників «Нової Пошти». Для цієї групи споживачів також стануть доступні певні вдосконалення, які прискорять процедуру обслуговування.

І, нарешті, пропонується обладнати третю зону для клієнтів, які здійснюють покупки в інтернет-магазинах. Встановлення примірочних із дзеркалами пропонується як спосіб покращити обслуговування клієнтів, щоб клієнти могли спокійно взутися в щойно куплене взуття чи одяг і одразу вирішити, прийняти або відмовитися від речі.

Клієнту не доведеться вдруге відвідувати відділення для оформлення відправлення не підійшли, що суттєво спростить роботу «Нової Пошти» у разі браку коробки. Крім того, оскільки клієнт зможе відразу «оцінити» продукт, це допоможе збільшити продажі онлайн-магазинів.

Клієнту не доведеться вдруге відвідувати відділення для оформлення товару, який не підійшов, що суттєво спростить роботу «Нової Пошти» у разі відмови посилки. Крім того, оскільки клієнт зможе відразу «оцінити» продукт, це допоможе збільшити продажі онлайн-магазинів. Це вплине на зростання кількості посилок, які пересилатиме компанія «Нова Пошта».

І ці кроки можна було б зробити, якби не важкі випробування у країні. Початок масштабного конфлікту став важким випробуванням і для «Нової Пошти».

У вересні 2022 року бізнес повернувся до довоєнного рівня продажів, а в жовтні вийшов на польський ринок, побудувавши 11 відділень у семи містах. «Нова пошта» має намір і надалі розвивати європейські ринки.

Захист людей — як співробітників, так і клієнтів — був головним завданням компанії на початку війни. Усім фахівцям та їхнім родинам необхідно було перебувати в більш-менш безпечному оточенні. Друга історія стосується клієнтів, які, хоч би де вони були, дуже потребують «Нової Пошти» через перерву з доставкою речей і ліків.

Питання на початку війни були передусім оперативними. Попередні перешкоди компанія пододала, але з'явилися нові.

Питання на початку війни були передусім оперативними. Попередні перешкоди компанія пододала, але з'явилися нові. Були проблеми з швидкою відправкою посилки за кордон і в Україну з-за кордону, щоб доставка «Новою Поштою» між країнами була такою ж швидкою, як і в межах України. Адже крім дій компанії, на міжнародне перевезення впливають також митники, законодавство та підзаконні акти.

Питання, пов'язані з електроенергією, представляють ще одну складність. Для 9000 активних відділень потрібна приблизно така ж кількість генераторів. До цих витрат додаються витрати на підключення, закупівлю палива та доставку.

Наступна проблема – відсутність мобільного зв'язку та Інтернету. Для того, щоб клієнти могли користуватися мобільним додатком і здійснювати оплату карткою, необхідно придбати Starlink, генератори для інтернет-провайдерів і підтримувати безперебійне інтернет-з'єднання.

Розглянемо поточні стратегічні труднощі:

- 1) питання повернення кадрів, які залишили країну після тріумфу; створення більш бажаних умов роботи в компанії, ніж у конкурентів;
- 2) відкриття філій у країнах Балтії, Німеччини, Чехії, Словаччини;
- 3) клієнти очікують, що компанія надасть ідеальні послуги — можливо, навіть кращі — ніж це було до війни.

У нинішніх умовах важливо покращувати товари та послуги, а не покладати відповідальність за відсутність прогресу на ситуацію країні. Навіть якщо це здається жахливим, але війну потрібно використовувати для розвитку, як заявив співвласник «Нової пошти» В'ячеслав Климов: «Війна – це тяж енергія, і як би це страшно не звучало, її теж потрібно використовувати для розвитку» [14].

Зміни в організаційній структурі відбулися з приєднанням «Нова Пошта Польща» до групи підприємств «Нова Пошта».

У березні 2022 року було створено новий підрозділ, компанію «NP Digital». Сайт групи підприємств «Нова Пошта» наразі розробляється для запуску в європейських країнах. Крім того, було створено абсолютно нове програмне забезпечення для управління бізнес-операціями та логістикою для глобального ринку.

У майбутньому буде два типи корпоративної організації. Як і в Україні, «Нова Пошта» має мережу відділень по всій країні, а другий варіант — це франшиза без вступних вимог.

26 лютого 2022р. на українському ринку було в наявності 2% довоєнної кількості посилок, до кінця березня – 30%, у травні – 50%, у червні – 70%, 100% – у вересні.

Якщо тенденція обсягу посилок зросла за 2018 - 2021 роки, зараз важливо зберегти довоєнні цифри.

Повернення «Нової Пошти» на деокуповані території передбачає інновацію: БДФ-контейнер з окремими шафами для посилок і сонячними панелями на даху.

Таким контейнером є мобільний офіс; має вбудовану поштову скриньку, яка працює цілодобово, і місце для генератора. Контейнер підтримується

гідравлічними ніжками, які можна «посадити» на землю. Вікна та двері відкриваються натисканням кнопки, і це мобільне відділення готове.

В ініціативі «відділ майбутнього» вже є примірювальні, Starlink, генератори, коворкінг, зона відпочинку, де можна придбати воду та каву. «Нова Нова Пошта» або «Інноваційний Хаб» – це запропоновані назви.

«Нова Пошта» продовжить виходити на зовнішні ринки. Фінансова компанія NovaPay представить свій мобільний додаток і захопить Європу як фінансову послугу наступного року.

«Гуманітарна пошта» стає окремим гуманітарним напрямком «Нової пошти» після 24 лютого 2022 року. У 2022 році «Нова пошта» оплатила доставку 22 073 тонни допомоги, що за вагою еквівалентно 77 літакам «Мрія».

Корпорація безперервно підтримує військову та гуманітарну допомогу з початку конфлікту та виділила понад 400 млн грн на кампанію за перемогу, починаючи з 24 лютого 2022 року. Сума цих інвестицій буде збільшуватися на 50 млн грн щомісяця до 2023 рік.

Приблизні збитки від війни "Нова пошта" оцінює у понад 1 млрд грн.

Нова вантажна авіакомпанія Supernova Airlines, яку має намір створити Нова Пошта. Для цього авіакомпанія орендувала два літаки Ан-26. Supernova Airlines має намір поповнити свій флот чотирма новими літаками. Для виконання далеких рейсів і перевезення вантажів із США до Китаю компанії потрібні літаки. На європейських логістичних лініях літатимуть літаки АН-26.

Флот контейнерів BDF буде розширено до 4000 одиниць.

Після аналізу даних можна запропонувати такі зміни в бізнес-моделі компанії. При розробці успішної моделі компанії необхідно враховувати горизонтальні та вертикальні площіни.

Вертикальна відноситься до лінійки товарів і послуг компанії. Найбільша служба експрес-доставки в Україні здійснює «Нова Пошта». Проте необхідно активно розвивати інші послуги, такі як міжнародні доставки, фулфілмент та банківські перекази (грошові перекази в касах нашої мережі відділень). Багато онлайн-магазинів тепер зможуть зосередитися на продажах, тоді як Нова Пошта

займатиметься складуванням, сортуванням, маркуванням і доставкою їхніх товарів після того, як усуне від них усі види доставки.

Перш ніж виводити на ринок нові послуги, важливо зосередитися на тих, що вже пропонуються, і підвищити рівень існуючих послуг.

Залишитися в Україні або виїхати; це друга горизонтальна, географічна площина. «Нова Пошта» успішна за межами України, а існуючу бізнес-модель можна відтворити. Це повторюється в інших народів.

Однак рішення про те, чи рости природним шляхом, чи придбати визнаного гравця в цій країні, має прийматися в кожному конкретному випадку.

Бізнес дуже довго розвивався, не вдаючись до допомоги інших ресурсів, а інвестував власні доходи. Однак бізнес не зможе функціонувати в майбутньому без використання зовнішніх ресурсів.

Крім того, важливо враховувати, скільки грошей буде позичено, скільки відсотків буде стягнуто та як довго буде діяти позика. Крім того, важливим фактором є показники репутації. Позики від IFC або ЄБРР є ознакою того, що компанія відкрита, стабільна, а її акціонери не лояльні до жодної політичної партії. З цієї точки зору краще надавати перевагу міжнародним кредиторам, які надають не лише фінансову допомогу, але й таку позитивну інформацію.

Корпорація, яка створює успішну бізнес-модель, повинна визначити стратегічні контрольні точки для зміни галузі на будь-якому етапі життєвого циклу, оцінити накопичений внутрішній потенціал і використовувати його для захисту від перерозподілу або відтоку до поточних або потенційних конкурентів, які генерують потоки доходу. Компанія зможе підтримувати постійну прибутковість і не дати конкурентам забрати частину власного прибутку, якщо вона матиме стратегічний контроль над рухом потоків капіталу в секторі.

Складність організаційно-економічної структури компанії, її системи бізнес-процедур тощо може зростати в міру її розвитку. У результаті посилення конкуренції стратегічні директиви переглядаються, при цьому інновації займають центральне місце.

Основним фінансовим орієнтиром у поєднанні з ринковою оцінкою компанії є додана економічна вартість (EVA).

Таким чином, компанії можуть успішно подолати кризу, якщо вони зроблять правильний вибір щодо того, як змінити свої бізнес-моделі. Якщо ні, розвиток їхньої бізнес-моделі відповідатиме сценарію, за яким настане зниження прибутку, ринкової вартості і відток капіталу до конкурентів.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто сучасні бізнес-моделі компаній та встановлено їх цілі. Бізнес-модель компанії – це сукупність компонентів, які визначають фундаментальну логіку її функціонування на основі ефективного застосування стратегічних компетенцій і ресурсів у бізнес-процесах з метою виробництва високоцінного товару, який задовольняє пріоритети клієнтів і забезпечує зростання прибутку. . Визначено стратегічну, операційну та фінансову складові основних функцій бізнес-моделі.

Двома найважливішими та найбільш застосовними інструментами бізнес-моделювання на сьогоднішній день є Lean Canvas і шаблони бізнес-моделей Osterwalder.

2. Досліджено управління життєвим циклом бізнес-моделі. Термін «життєвий цикл» вперше був використаний для позначення часу від створення продукту до його виведення з експлуатації та завершення продажу. Термін «життєвий цикл» зараз використовується для опису багатьох етапів розвитку не лише продуктів, але й технологій, компаній та їхніх бізнес-стратегій.

Тривалість життєвого циклу бізнес-моделі як конкретної компанії, так і галузі в цілому встановлюється за допомогою аналізу процесу руху капіталу.

3. Перевірено фінансову діяльність ТОВ «Нова Пошта», найвідомішої на даний момент транспортної фірми в Україні. Ця компанія пропонує експрес-доставку документів, різних товарів, а також особистих і ділових посилок.

За 2018-2020 роки показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» досить високі, що є хорошим знаком. З кожним роком організація розширює спектр послуг, що надаються, особливо в 2020 році. Сприятливим розвитком діяльності бізнесу є перевищення темпів зростання обсягів наданих послуг над темпами зростання витрат. Це призводить до збільшення прибутку від пропонованих послуг.

4. Досліджено ефективність роботи компанії в період дії в країні воєнного стану та карантину. Поточну бізнес-модель компанії було розроблено на основі

наведених даних.

Можливості для ТОВ «Нова Пошта» включають запуск нового клієнтського сервісу, який допоможе бізнесу конкурувати з іншими учасниками сегменту ринку та покращить показники соціально-економічної ефективності.

5. Для покращення показників соціально-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» пропонується нова бізнес-модель. Для цього було проведено SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта», щоб оцінити переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх елементів, що впливають на підприємство.

Було виявлено, що переваги компанії включають надання високоякісних послуг і орієнтоване на потреби клієнта. Після аналізу статистичних даних було прийнято рішення про встановлення примірочних у відділеннях.

Можливість здійснювати повну покупку онлайн і можливість приміряти одяг перед прийняттям рішення є ключовими перевагами для клієнта.

Підвищена конкурентоспроможність і показники соціально-економічної ефективності бізнесу є перевагами для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О., Еннан Р. Є. Інноваційна політика Європейського Союзу. URL:<http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/27902/11-Androshchuk.pdf>
2. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
3. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 372–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62
4. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_2688234_5.pdf.
5. Закон України про інноваційну діяльність: Закон від 05.12.2012 // База даних «Законодавство України» / ВР України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
6. Іваницький В. С. Механізми формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект. URL:<http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/370-mekhanizm-formuvannyaoptimalnoji-biznes-modeli-teoretichnij-aspekt>.
7. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнесмоделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 86–92. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1_3356.
8. Ковальська Л. Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення Монографія / Л. Л. Ковальська. – Луцьк: Надстир'я, 2007. – 420 с.
9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [текст]: навч. посібник / Н.С.Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
10. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4420386#>.

YqkacS96BsM.

11. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4420386#.YqkacS96BsM>.

12. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM>.

13. Методичні матеріали фінансово-економічного аналізу. URL: <https://works.doklad.ru/view/Y-FuoQomNz0/4.html>.

14. Основні напрямки діяльності компанії. URL: <https://ldaily.ua/interviews/nova-poshta-business-model-could-make-to-perfect-in-the-local-market-and-to-replicate-in-other-countries/>.

15. Пасько Д. «Бізнес-модель «Нова пошта» можна відточити на локальному ринку і реплікувати на інші країни». URL: <https://ldaily.ua/interviews/nova-poshta-business-model-could-make-to-perfect-in-the-local-market-and-to-replicate-in-other-countries/>.

16. Пенська І.О., Водка М.І. Інструменти формування інноваційної бізнес-моделі стратегії підприємства. Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Дніпро, 17 березня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. — С. 77-79. URL: <https://doi.org/10.36074/mcnd-17.03.2023>.

17. Про сталий розвиток Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>

18. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми Економіки. 2020. № 2 (44). С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31.

19. Розман А. Бізнес-модель підприємства/ А. Розман // Вісник КНТЕУ. - 2014. - №3. – С.15-34.

20. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. 2016. № 7. С. 490– 497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

21. Соолятте А. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація. URL:https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf;
22. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства [текст]: навчальний посібник / І.І. Стец – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
23. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМ України від 10 липня 2019 року № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.03.2023).
24. ТОВ «Нова Пошта» Офіційний сайт підприємства. URL: <https://novaposhta.ua/>.
25. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 3. С. 48–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6.
26. Чухрай А.І. Сутність та дефініція «бізнес-моделі» підприємства / А.Чухрай: URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17074/1/274-Chukhray-445-446.pdf>.
27. Що таке бізнес-модель. Бізнес-моделі компаній. Їх еволюція та класифікація. URL: https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf.
28. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Strategyzer) [Print Replica] Kindle Edition – 2010, 288 pag. URL: https://www.amazon.com/gp/product/B06X426D4F/ref=as_li_qf_asin_il_tl?ie=UTF8&asin=B06X426D4F&revisionId=&format=4&depth=1
29. Building a Company With Heart: A conversation with Maxine Clark, founder of Build-A-Bear Workshop. URL: <https://www.buildabear.com/brand-about-story-founder.html>.
30. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. – 2002. – № 11(3). –

P. 529–555.

31. Debelak D. Business Models Made Easy / D. Debelak. — NY: Entrepreneur Press, 2016.— 240 p.

32. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022. FourWeekMBA. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. 2022. URL: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>.

33. HILTI GROUP remains on growth track. URL: <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en.html>.

34. Hinrichs N. Service Innovation: Embracing design thinking in business model innovation. 2022. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-innovation-business-model>.

35. Jacques Bughin, Michael Chui, and James Manyika. Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch, McKinsey Quarterly, August 2010. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/clouds-big-data-and-smart-assets-ten-tech-enabled->.

36. Johnson Mark W., Lafley A.G. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal // Harvard Business Review Press. – 2010.

37. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.: John Wiley & Sons, New York, NY., 2010.

38. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business [Gassmann, Oliver, Csik, Michaela, Frankenberger, Karolin]. URL: <https://www.slideshare.net/Ratchakrit/business-model-navigator-55-business-model-patterns>

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Водки Микити Ігоровича на тему «Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства» викладена на 61 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 11 таблиць, 15 рисунків, 1 додаток, перелік джерел налічує 38 найменувань.

Метою дослідження є розробка бізнес-моделі для ТОВ "Нова Пошта", яка сприятиме покращенню соціально-економічних показників діяльності компанії.

Предметом дослідження виступають основні принципи і методи дослідження показників соціально-економічної ефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес створення бізнес-моделі підприємства.

Методи дослідження та підходи: контент-аналіз, індукція, дедукція, синтез, методи статистичного спостереження.

Результати дослідження:

- проаналізовано сучасні бізнес-моделі підприємства;
- досліджено управління життєвим циклом бізнес-моделі;
- проведено аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- дана оцінка результатів діяльності компанії на внутрішньому ринку;
- вдосконалено бізнес-модель ТОВ "Нова Пошта" для підвищення показників соціально-економічної ефективності.

Практичне значення – отримані результати можуть бути використані при оптимізації побудови бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, СТРАТЕГІЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, ПОСЛУГИ, КЛІЄНТИ, ОБСЛУГОВУВАННЯ.

ANNOUNCEMENT

The bachelor's thesis by Mykyta Vodka on the topic "Development of an effective business model for an enterprise" is presented on 61 pages of computer text. The work contains 11 tables, 15 figures, 1 appendix, and a list of references includes 38 titles.

The purpose of the study is to develop a business model for Nova Poshta LLC, which will help improve the company's socio-economic performance.

The subject of the research is the basic principles and methods of studying the indicators of socio-economic efficiency of the enterprise.

The object of the study is the process of creating a business model for an enterprise.

Research methods and approaches: content analysis, induction, deduction, synthesis, methods of statistical observation.

Research results:

- modern business models of the enterprise are analyzed;
- the life cycle management of the business model was studied;
- analysis of the financial performance of Nova Poshta LLC;
- an assessment of the company's performance in the domestic market;
- the business model of Nova Poshta LLC was improved to increase the indicators of socio-economic efficiency.

Practical significance - the results obtained can be used to optimize the construction of the business model of the enterprise.

Keywords: BUSINESS MODEL, STRATEGY, BUSINESS PLAN, SERVICES, CUSTOMERS, SERVICE.