**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра економічної кібернетики**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

економічної кібернетики

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Іванченко Н. О.

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(Пояснювальна записка)

Здобувача освітнього ступеня «Бакалавр»

**Тема:** Формування бізнес-моделі підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»

**Виконала:** Троцюк Катерина Романівна

**Керівник:** д.т н., професор Олешко Т. І.

**Консультанти з розділів:**

Розділ 1: д.т.н., професор Олешко Т. І.

Розділ 2: д.т.н., професор Олешко Т. І.

**Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):**

к.е.н., Густера О. М.

Київ 2021

Національний авіаційний університет

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економічної кібернетики

Освітній ступінь «Бакалавр»

Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

економічної кібернетики

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Іванченко Н. О.

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ РОБОТУ**

Студентки: Троцюк Катерини Романівни

Тема роботи: Формування бізнес-моделі підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта» затверджена наказом ректора №431/шт від 18.03.2021 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру: 15.06.2021
2. Вихідні дані до роботи: наукові праці у галузі бізнес-моделювання зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичні дані Міністерства фінансів України, довідкова та періодична література.
3. Зміст дослідження:

* проаналізовано сучасні бізнес-моделі підприємств;
* досліджено управління життєвим циклом бізнес-моделі;
* проаналізовано фінансову діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
* охарактеризовано ефективність роботи компанії на локальному ринку;
* підвищено соціально-економічні показники ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок вдосконалення бізнес-моделі.

1. Перелік обов’язкових демонстраційних матеріалів: 16 слайдів.

**Календарний план**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Назва етапів випускної роботи | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
| 1 | Отримання завдання для випускної роботи | 18.03.2021 |  |
| 2 | Огляд літератури за темою | 20.03.2021 |  |
| 3 | Аналіз сучасних бізнес-моделей підприємства | 24.03.2021 |  |
| 4 | Основні підходи до формування бізнес-моделі | 28.03.2021 |  |
| 5 | Управління життєвим циклом бізнес-моделі | 10.04.2021 |  |
| 6 | Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» | 12.04.2021 |  |
| 7 | Ефективність роботи компанії на локальному ринку | 23.05.2021 |  |
| 8 | Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок вдосконалення бізнес-моделі | 24.05.2021 |  |
| 9 | Аналіз отриманих результатів | 05.05.2021 |  |
| 10 | Розробка слайдів та написання доповіді | 15.05.2021 |  |
| 11 | Попередній захист випускної роботи | 28.05.2021 |  |
| 12 | Корегування роботи за результатами попереднього захисту | 29.05.2021 |  |
| 13 | Остаточне оформлення випускної роботи та слайдів | 1.06.2021 |  |
| 14 | Подача роботи на плагіат | 3.06.2021 |  |
| 15 | Підписання відгуку та рецензії | 11.06.2021 |  |
| 16 | Подача готової роботи на кафедру | 15.06.2021 |  |
| 17 | Захист випускної роботи у ДЕК | 18.06.2021 |  |

1. Дата видачі завдання: 18.03.2021

Керівник: д.т н., професор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Олешко Т. І.

Завдання прийняла для виконання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Троцюк К. Р.

**РЕФЕРАТ**

**Троцюк Катерина Романівна. Формування бізнес-моделі підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».**  – Випускна робота бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2021.

Випускна робота містить 65 сторінок, 4 таблиці, 17 рисунків, список використаних джерел з 41 найменування.

Об’єктом дослідження є процес формування бізнес-моделі підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні показники ефективності діяльності компанії.

Метою дослідження є формування бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» для підвищення показників соціально-економічної ефективності діяльності компанії.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що випускна робота є першим комплексним дослідженням в аспекті формування та вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта».

При написанні роботи використовувалися методи дослідження:

- теоретичне узагальнення - для визначення теоретичних основ та напрямків дослідження;

- теоретичний пошук - для вивчення наукових питань та вивчення досвіду зарубіжних та вітчизняних вчених;

- логічне узагальнення та абстрагування - для з’ясування понять «бізнес-модель» та «ціннісна пропозиція»;

- метод порівняння, спосіб дедукції - для порівняння класифікацій бізнес-моделей та різних підходів до її графічного відображення;

- графічний - для візуалізації результатів аналізу підприємства;

- статистичні (групування, порівняння, розрахунок інтегрального показника) - для аналізу лояльності споживачів;

- економіко-математичні, розрахунково-аналітичні, наочно-графічні методи - для аналізу фактичного стану торгової галузі України.

***Ключові слова:*** бізнес-модель, життєвий цикл бізнес-моделі, фінансова діяльність, конкурентоспроможність, ефективність.

**ABSTRACT**

**Trotsyuk Kateryna Romanivna. Formation of the business model of the enterprise on the example of Nova Poshta LLC.** - Graduation work of a bachelor in specialty 051 "Economics", OPP "Economic Cybernetics". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The final work contains 64 pages, 4 tables, 16 figures, a list of used sources with 41 titles.

The object of research is modern business models of logistics and their application.

The subject of research is the theoretical and methodological aspects of the process of formation, operation and analysis of the effectiveness of the business model of the enterprise.

The purpose of the study is to form a business model of Nova Poshta LLC to improve the company's performance.

The scientific novelty of the study is that the final work is the first comprehensive study in terms of formation and improvement of the business model of Nova Poshta LLC.

When writing the work used research methods:

- theoretical generalization - to determine the theoretical foundations and directions of research;

- theoretical search - to study scientific issues and study the experience of foreign and domestic scientists;

- logical generalization and abstraction - to clarify the concepts of "business model" and "value proposition";

- method of comparison, method of deduction - to compare classifications of business models and different approaches to its graphical display;

- graphic - to visualize the results of the analysis of the enterprise;

- statistical (grouping, comparison, calculation of the integrated indicator) - for the analysis of consumer loyalty;

- economic-mathematical, calculation-analytical, visual-graphic methods - for the analysis of the actual state of the trade branch of Ukraine.

***Key words:*** business model, business model life cycle, financial activity, competitiveness, efficiency.

ЗМІСТ

[РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА 12](#_Toc74689607)

[1.1. Аналіз сучасних бізнес-моделей підприємств 12](#_Toc74689608)

[1.2. Основні підходи до формування-бізнес-моделі 25](#_Toc74689609)

[1.3. Управління життєвим циклом бізнес-моделі 31](#_Toc74689610)

[Висновки до розділу І 36](#_Toc74689611)

[РОЗДІЛ ІІ. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА 39](#_Toc74689612)

[2.1. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» 39](#_Toc74689613)

[2.2. Ефективність роботи компанії на локальному ринку 43](#_Toc74689615)

[2.3. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок вдосконалення бізнес-моделі 52](#_Toc74689616)

[Висновки до розділу ІІ 57](#_Toc74689617)

[ВИСНОВКИ 59](#_Toc74689618)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61](#_Toc74689619)

**ВСТУП**

Актуальність теми. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю орієнтуватися на клієнта, відповідати запитам споживачів. Це означає, що підприємство як господарюючий суб’єкт на будь-якому рівні повинне на основі аналізу ситуації й своїх стратегічних цілей обрати для себе найкращу модель розвитку бізнесу. Питання, пов’язані з розумінням сутності та особливостей функціонування бізнес-моделей, знайшли відображення в працях таких закордонних дослідників, як Дж. Магретта, О. Остервальдер, Д. Тісс, А. Афуа, А. Соолятте. Розвиток та значення інноваційних бізнес-моделей вивчали А. В. Дуднікова, Р. Аміт, К. Зотт, Г. Чесбро. Інновації в бізнес моделях  роздрібної торгівлі досліджували А. Сореску , Г. Гамель [1].

В Україні діапазон досліджень бізнес-моделей обмежується концентрацією уваги на особливостях конкретного ринку, зокрема, З. Мокринської – на ринку авіаперевезень, Н. Ревуцької – на прикладі підприємств харчової промисловості, Л. І. Федулової , А. М. Розман – в торговельній сфері [2].

Водночас ці праці мають єдиний несистемний характер без уточнення методологічних засад формування бізнес-моделі та її подальшої реалізації. 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 [2].

Мета і завдання дослідження. Метоюдослідження є формування бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» для підвищення соціально-економічних показників ефективності діяльності компанії.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

* проаналізувати сучасні бізнес-моделі підприємства;
* дослідити управління життєвим циклом бізнес-моделі;
* проаналізувати фінансову діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
* охарактеризувати ефективність роботи компанії на локальному ринку;
* підвищити показники соціально-економічної ефективності діяльності компанії, за рахунок вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта».

Об’єктом дослідження є процес формування бізнес-моделі підприємства.

Предметом дослідження є показники соціально-економічної ефективності діяльності компанії.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною концепцією дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління.

У процесі дослідження використовувались такі наукові методи:

- теоретичне узагальнення - для визначення теоретичних основ та напрямків дослідження;

- теоретичний пошук - для вивчення наукових питань та вивчення досвіду зарубіжних та вітчизняних вчених;

- логічне узагальнення та абстрагування - для з’ясування понять «бізнес-модель» та «ціннісна пропозиція»;

- метод порівняння, спосіб дедукції - для порівняння класифікацій бізнес-моделей та різних підходів до її графічного відображення;

- графічний - для візуалізації результатів аналізу підприємства;

- статистичні (групування, порівняння, розрахунок інтегрального показника) - для аналізу лояльності споживачів;

- економіко-математичні, розрахунково-аналітичні, наочно-графічні методи - для аналізу фактичного стану торгової галузі України. Інформаційну базу дослідження складали офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, інформація з Інтернету, періодичні видання, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, особисті аналітичні підсумки автора [3] .

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що матеріали дослідження створюють концепцію для подальшого дослідження теорії та методики процесу формування бізнес-моделі підприємства. Водночас, пропозиції щодо покращення корпоративної культури та якості обслуговування споживачів ТОВ «Нова пошта» можуть бути використані компанією для вдосконалення своєї діяльності.

# РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

# Аналіз сучасних бізнес-моделей підприємств

Важливу роль у визначенні бізнес-моделі відіграє аналіз підприємств. За його допомоги розробляється стратегія і тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани та управлінські рішення, контролюється їх виконання, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів та працівників.

Основним початком цього розділу є розуміння існування аналогії між предметами чи явищами і визначається як подібність функцій, подібність відносин. Створення аналогів, які виступають як замінники (певною мірою такі, що копіюють або відтворюють оригінал), є необхідним для дослідження, оскільки безпосередній експеримент вимагає значних витрат або просто неможливий. Отже, створення будь-яких аналогів комерційної діяльності або її складових елементів дозволяє досліджувати об'єкт чи економічне явище і на основі результатів судити про оригінал. Описані процедури пов'язані з можливістю створювати так звані моделі, які є умовним (символічним) способом заступників оригіналів, що виконують роль[4].

У простій версії поняття "модель" може бути пов'язане з поданням будь-якої копії. Вони призначені для більш точного вивчення, аналізу, прогнозування того, що людина збирається створити, виготовити, побудувати або переробити. Це дозволяє дешево реалізувати план. У процесі роботи над такою моделлю ви можете легко створити та проаналізувати безліч варіантів, а потім вибрати найкращий, наприклад, на конкурентній основі для будь-яких вимог.

У реальному житті ми постійно вдаємося до уявних моделей як засобу спрощення реальності в процесі прийняття рішення.

З розвитком ринкових відносин у людини та суспільства виникає необхідність у створенні моделей процесів в економіці, політиці, різних галузях економіки. Створення таких моделей - складне і цікаве завдання. Моделювання економічних процесів в економіці називається економічним моделюванням.

У літературі немає єдиного підходу до визначення поняття бізнес-моделі підприємства.

Походження поняття «бізнес-модель»:

- бізнес – самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність, що спрямована на регулярне одержання доходу від користування власністю, реалізації продуктів (послуг), виконання робіт або надання послуг особами, які зареєстровані в цій якості у встановленому законом порядку. Ефективність підприємницької діяльності може оцінюватися не тільки розмірами отриманого доходу, але й зміною вартості бізнесу (ринкової вартості підприємства);

- модель - образ, аналог (уявне чи умовне: зображення, опис, діаграма, креслення, графік, план, карта) якого-небудь об’єкта, процесу чи явища („оригінал” цієї моделі), що є спрощеним відображенням реальності[ 5].

Бізнес-модель – це схема функціонування бізнесу певної компанії, що дає відповідь на питання:

1) як компанія здійснює бізнес? Це трактується як взаємодія різних суб’єктів (споживачі, постачальники, посередники, інвестори) та об’єктів (продукти, послуги, роботи, процеси) бізнес-моделі;

2) що компанія використовує для ведення бізнесу? Це означає наявність у компанії специфічних «входів» - ресурсів, здібностей, компетенції;

3) яку цінність забезпечує компанія споживачам? Орієнтація на створення високої доданої вартості (цінності) для споживача є однією з найважливіших характеристик бізнес-моделі.

4) який механізм отримання прибутку компанією? Ця фінансова характеристика бізнес-моделі забезпечує завершеність її економічного змісту.

Таким чином, бізнес-модель компанії - це сукупність елементів, що характеризують фундаментальну логіку її функціонування, засновану на ефективному використанні компетенцій та стратегічних ресурсів у бізнес-процесах для створення продукту (послуги) з високою вартістю, який відповідає пріоритетам споживача та забезпечує збільшення прибутку [6].

Основне завдання бізнес-моделі – перетворити внутрішні «входи» на бізнесу (ресурси, технології, можливості, компетенції) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для клієнтів та фінансові результати для компанії).

Функції бізнес-моделі:

1) стратегічні функції:

- визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку компанії на існуючому та перспективному ринках;

- забезпечення реалізації стратегії компанії;

- вивчення майбутніх пріоритетів споживачів;

- підвищення конкурентоспроможності та унікальності компанії на ринку.

2) операційні функції:

- забезпечення оптимального розподілу існуючих та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) ресурсів;

- організація ефективної системи бізнес-процесів компанії;

- формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу;

- виявлення та реалізація компетенції компанії;

- перетворення інновацій у додану вартість (вартість), що відповідає пріоритетам споживачів.

3) фінансові функції:

- отримання доходу та прибутку;

- залучення капіталу інвесторів;

- збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії [7].

Наступна дуже популярна бізнес-модель, яка з’явилася на початку 20 століття, а потім пережила численні нові народження, - це модель «приманки і гачка» (її також називають «моделлю бритв і лез» або «моделлю», яка призвела до прикладів: бритви (наживка) та леза (гачок); стільникові телефони (наживка) та час руху (гачок); комп'ютерні принтери (наживка) та картриджі до них (гачок); камери (наживка) та фотодрук (гачок).

1. У 1950-х роках McDonald's і Toyota розробили нові бізнес-моделі.
2. У 1960-х роках новаторами стали Wal-Mart та Гіпермаркет.
3. У 1970-х роках Федеральний експрес та Toys R Us розробили нові бізнес-моделі.
4. У 1980-х - блокбастер, Home Depot, Intel і Dell Computer.
5. У 1990-х - Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft та dot-com.

В останні роки найоригінальніші та найефективніші бізнес-моделі були розроблені та впроваджені компанією Google, IKEA [26].

Фундаментальні зміни - еволюційні та радикальні перетворення сформували економіку та ринкове середовище в останні десятиліття. Технології, особливо інформація та комунікації, докорінно змінили вимоги до побудови та управління успішним бізнесом. Революційні технології вимагають нових бізнес-моделей. У цьому новому діловому кліматі класична модель "управління та управління" вижила, але стала набагато менш ефективною.

Однак у сучасному конкурентному світі велика модель бізнесу сама по собі не створює стійкої конкурентної переваги. У майбутньому зміни відбудуться ще швидше, і успіху досягнуть ті компанії, які зможуть повністю залучити потенціал фірми. Глобальна конкуренція посилиться, а завдання виживання компаній ускладниться, оскільки старі правила ведення бізнесу руйнуються. Переможцями стануть гнучкі компанії, які зможуть швидко реагувати на нові виклики та досить розумні, щоб скористатися перевагами та створити нові. Щоб добре вписатися в динамічне ділове середовище із тісним мережевим переплетенням (як усередині фірми, так і поза нею), здатність створювати споживчу вартість повинна бути розподілена по всій компанії набагато більшою мірою, ніж у минулому [17].

На сьогодні основним та найбільш актуальним інструментом бізнес-моделювання являється шаблон бізнес-моделі, розроблений Олександром Остервальдером та Івом Піньє.

Цей шаблон був представлений у праці «Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора» і наразі дану модель використовують компанії різного рівня, від стартапів до транснаціональних корпорацій.

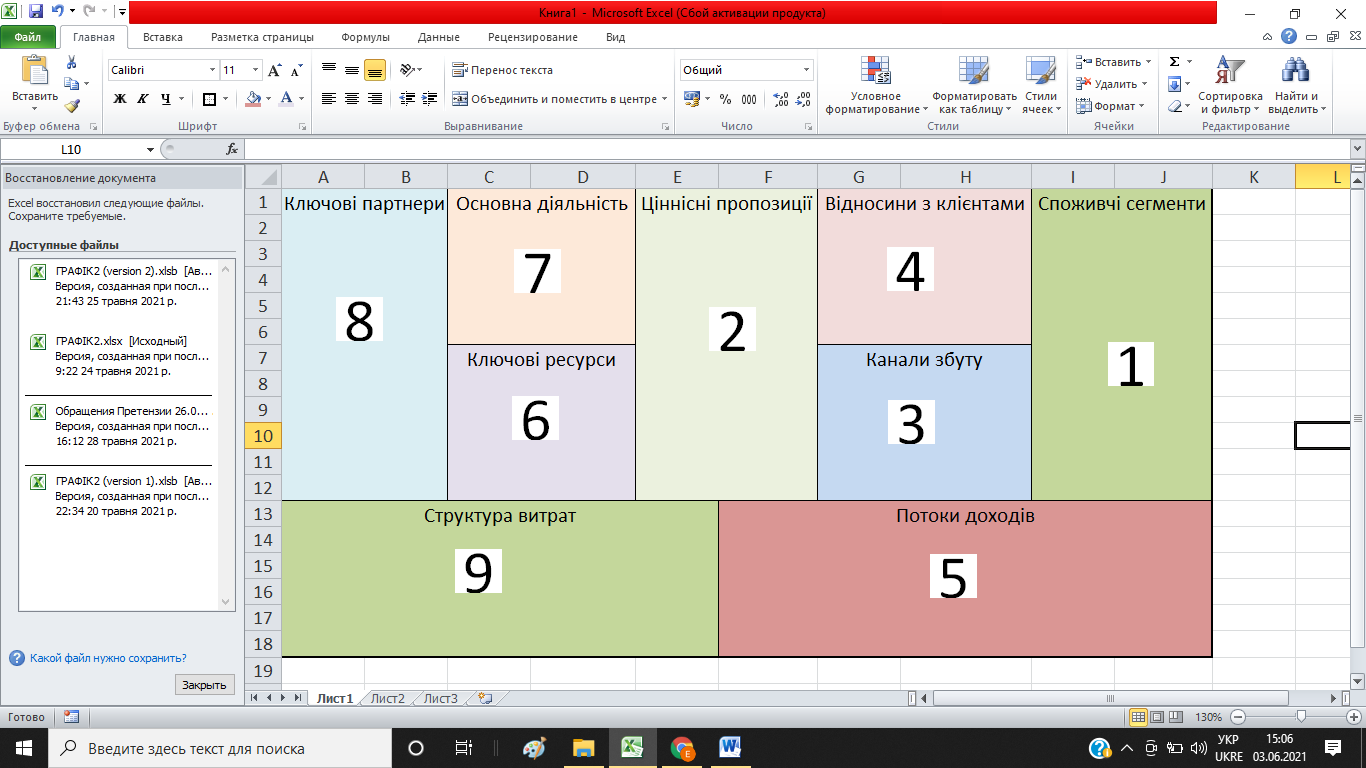


Рис. 1.1. Шаблон бізнес-моделі Остервальдера

Шаблон (або як його перекладають: макет, канва) – є універсальною мовою для опису, представлення, аналізу та трансформації бізнес-моделей. Він складається з дев’яти блоків, що дозволяють просто і наочно описати і показати діяльність організації на одному аркуші [3].

**Перший блок** - споживчі сегменти. Цей блок визначає, які групи споживачів компанія очікує залучити та обслуговувати.

Для кращого задоволення потреб споживачів бажано розділити їх на групи відповідно до потреб, поведінки та інших характеристик, тобто визначити цільову аудиторію або сегменти споживачів.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- розбіжності в їх запитах викликають розбіжності в пропозиціях;

- взаємодія здійснюється через різні канали збуту;

- відносини з ними потрібно будувати інакше;

- їх прибутковість суттєво відрізняється;

- їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

У різних бізнес-моделях розподіл споживчих сегментів може здійснюватися по-різному, наприклад:

- бізнес-моделі, пов’язані з постачанням споживчих товарів, не розрізняють сегменти споживачів і орієнтуються на велику групу споживачів, об’єднаних подібними потребами та бажаннями;

- бізнес-моделі нішевих ринків орієнтовані на особливі споживчі сегменти;

- деякі бізнес-моделі виділяють сегменти ринку, які незначно відрізняються між собою потребами та запитами;

- організації з мультидисциплінарною бізнес-моделлю обслуговують кілька абсолютно різних сегментів споживачів з різними потребами та запитами;

- Деякі організації обслуговують два або більше взаємопов’язаних сегментів споживачів, для того щоб така бізнес-модель працювала, потрібні обидва сегменти.

**Другий блок** - ціннісні пропозиції. Блок включає опис товарів та послуг, які мають цінність для певного споживчого сегмента.

Ціннісна пропозиція - це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.

Переваги можуть бути кількісними або якісними, наприклад:

- новизна: деякі цінні пропозиції орієнтовані на задоволення абсолютно нових потреб, яких раніше просто не було на ринку;

- продуктивність: підвищення ефективності або продуктивності продукції традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції;

- виробництво на замовлення: товари та послуги, що відповідають індивідуальним вимогам споживача або вузьким сегментам споживачів, мають високу вартість;

- "Роби свою справу": цінність можна створити, допомагаючи клієнту виконувати свою роботу;

- дизайн: дуже важливий елемент, дуже важкий для оцінки, але який може бути найважливішим елементом ціннісної пропозиції;

- бренд / статус: з точки зору споживача, цінність може бути просто демонстрацією певної торгової марки;

- ціна: пропонування однакових переваг за нижчою ціною - стандартний спосіб задовольнити запити чутливих до ціни споживчих сегментів;

- зниження витрат: допомога споживачам зменшити свої витрати - це чудовий спосіб створити вартість;

- зниження ризику: суттєвим значенням для споживача може бути зниження рівня ризику, з яким він стикається при покупці товарів та послуг;

- доступність: інший спосіб створення цінності - зробити товари та послуги доступними для тих груп громадян, які раніше не мали до них доступу;

- зручність: цінністю може бути простота використання продукту [32].

**Третій блок** - канали взаємодії. Блок описує, як компанія взаємодіє із сегментами споживачів та передає їм свої цінні пропозиції.

Канали зв'язку, дистрибуції та збуту складають систему взаємодії компанії із клієнтом.

Ці канали виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищити рівень обізнаності споживачів про товари та послуги організації;

- допомогти оцінити ціннісні пропозиції організації;

- дозволяти споживачеві купувати товари та послуги;

- надавати післяпродажне обслуговування [3].

Канали збуту - це п’ять етапів просування товару до споживача:

1) Інформація: як ми можемо підвищити обізнаність споживачів про товари та послуги нашої компанії?

2) Оцінка: як ми допомагаємо клієнтам оцінити вартісну пропозицію нашої компанії?

3) Продажі: як ми надаємо клієнтам можливість придбати певні товари та послуги?

4) Доставка: як ми доставляємо наші цінні пропозиції клієнтам?

5) Післяпродажне обслуговування: як ми надаємо клієнтам сервісне обслуговування?

Кожен канал може включати всі етапи або лише їх частину, ви можете вибрати прямі та непрямі канали збуту, а також власні та партнера.

**Четвертий блок** - відносини зі споживачами. Блок описує типи відносин, які встановлюються на підприємстві з окремими сегментами споживачів.

Компанія повинна чітко визначити, який тип відносин вона хоче встановити з кожним із сегментів споживача, вони можуть варіюватися від особистих до автоматизованих.

Існує кілька типів взаємовідносин із клієнтами, які існують у відносинах організації з кожним сегментом споживача:

1) Персональна підтримка: клієнт може спілкуватися безпосередньо з представником компанії, отримуючи від нього допомогу під час процесу закупівлі та після нього [31];

2) Спеціальна особиста підтримка: у цьому випадку представник компанії прив’язується до конкретного клієнта, з яким у нього склалися стосунки;

3) Самообслуговування: у таких типах відносин компанія не підтримує прямих стосунків із клієнтами, а забезпечує їм усе необхідне, щоб вони могли обслуговувати себе;

4) Автоматизоване обслуговування: цей тип відносин є поєднанням більш складної форми самообслуговування з автоматизацією процесів;

5) Громади: Багато компаній підтримують інтернет-спільноти, надаючи користувачам можливість ділитися знаннями. Громади допомагають компаніям краще зрозуміти потреби своїх клієнтів;

6) Спільне виробництво: сьогодні багато компаній виходять за рамки традиційних відносин продавець-покупець і створюють цінність зі споживачем, наприклад, залучаючи клієнтів до дизайну товару або виробництва вмісту.

**П’ятий блок** - це фінансова стабільність. Блок включає матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного сегмента споживачів або від партнерів.

Компанія повинна запитати себе: за що готові платити клієнти? Правильна відповідь на це питання створить один або кілька потоків доходу [31].

Існує ряд способів створення потоків доходу:

1) Продаж активів: найбільш очевидний потік доходу - дохід від продажу майнових прав на матеріальний продукт;

2) Плата за користування: цей потік виникає за плату за користування певною послугою. Чим більше клієнт користується послугою, тим більше він за неї платить;

3) Оплата передплати: це потік доходу від продажу, тривалість доступу до послуги;

4) Оренда / оренда / лізинг: цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав користування певним активом протягом певного періоду за фіксовану плату;

5) Ліцензії: у цьому випадку потік доходу створюється шляхом передачі прав на використання захищеної інтелектуальної власності;

6) Брокерські відсотки: потік доходу надходить від посередницьких послуг, що надаються двома або більше сторонами під час операції;

7) Реклама: цей потік доходу створюється за рахунок оплати реклами товарів, послуг чи торгових марок [3].

**Шостий блок** - ключові ресурси. У цьому розділі описані найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Ці активи дозволяють організаціям створювати та повідомляти цінність для споживача, виходити на ринок, підтримувати зв’язки зі споживчими сегментами та отримувати прибуток.

Ключові ресурси можна класифікувати наступним чином:

1) матеріальні ресурси: до цієї категорії належать фізичні об'єкти, такі як виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби, торгові точки та мережі розподілу;

2) інтелектуальні ресурси: інтелектуальна власність, такі як торгові марки, патентована інформація, майнові права, патенти та авторські права, бази даних партнерів та клієнтів;

3) персонал: підбір персоналу є важливим завданням будь-якої компанії, але існують бізнес-моделі, які вимагають особливої ​​уваги до цього ресурсу, наприклад, наукомісткі галузі або творчі колективи;

4) фінанси: для ряду бізнес-моделей потрібні певні фінансові ресурси та / або фінансові гарантії, такі як готівка, кредитні лінії чи запаси запасів [29].

**Сьомий блок** - ключові заходи. Блок описує дії компанії, необхідні для реалізації її бізнес-моделі.

Кожна бізнес-модель включає ряд ключових видів діяльності. Це найважливіші дії організації, без яких неможлива її успішна робота.

Основні види діяльності можна класифікувати наступним чином:

1) виробництво: ця діяльність включає розробку, створення та збут товару в необхідному обсязі та / або найкращої якості. виробнича діяльність є основною для бізнес-моделей виробничих компаній;

2) розв’язання проблем: ця діяльність полягає в пошуку оптимального рішення проблем конкретного клієнта. ключова діяльність цього типу переважає в роботі сервісних організацій;

3) платформи / мережі: у бізнес-моделях, заснованих на платформі як ключовому ресурсі, основними видами діяльності є ті, що пов’язані з цією платформою чи мережею. в якості платформи можуть виступати комп’ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення та навіть торгові марки [28].

**Восьмий блок** - ключові партнери. Блок описує мережу постачальників та партнерів, через яку функціонує бізнес-модель.

Організації будують партнерські відносини з метою оптимізації своїх бізнес-моделей, зменшення ризиків або отримання ресурсів, і такі відносини стають основою багатьох бізнес-моделей.

Існує чотири типи партнерських відносин:

- стратегічне співробітництво між неконкурентними організаціями;

- спільна конкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами;

- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;

- взаємовідносини виробника з постачальниками щодо забезпечення якості компонентів.

Існує три основні мотиви створення партнерства:

1) оптимізація та економія на виробництві: це основна форма партнерства або відносин між замовником та постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів та діяльності [17];

2) зниження ризику та невизначеність: партнерські відносини можуть допомогти зменшити ризик у конкурентному середовищі, що характеризується невизначеністю. часто компанії складають стратегічний альянс в одній галузі, залишаючись конкурентами в інших;

3) постачання ресурсів та спільна діяльність: лише деякі компанії мають усі ресурси або виконують усі види діяльності, що включають їх бізнес-модель. зазвичай вони віддають на видобуток та постачання певних ресурсів і виконують певні дії своїм партнерам.

**Дев'ятий блок** - це структура витрат. Блок описує найбільш значні витрати, необхідні для роботи в рамках певної бізнес-моделі.

Витрати досить легко підрахувати, якщо у вас є чітко визначені ключові ресурси, ключові види діяльності та ключові партнери.

Витрати слід звести до мінімуму в будь-якій бізнес-моделі, але для одних моделей зниження витрат важливіше, ніж для інших.

Відповідно до структури витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважною орієнтацією на витрати та з переважною орієнтацією на вартість (більшість бізнес-моделей знаходиться десь між цими двома крайнощами).

За структурою витрат можна розділити на такі категорії:

1) постійні витрати: витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу товарів або послуг;

2) змінні витрати: витрати, які змінюються залежно від обсягу товарів або послуг;

3) економія від масштабу: зменшення витрат, що відбувається в результаті збільшення виробництва;

4) ефект диверсифікації: це перевага, яку отримує компанія в результаті більш широкого кола операцій.

Однією з простих та наочних бізнес-моделей є – Lean Canvas – спрощена модель Остервальдера, відмінність якої заклечається в наявності додаткових або видозмінених блоків [24].

Lean Canvas - це шаблон для побудови бізнес-моделі. В основі моделі - філософія бережливого мислення і методологія Lean Startup1. Lean Canvas допомагає продуктовому менеджеру або власнику продукту швидко описати свою задумку.Зміст шаблону Lean Canvas можна міняти по ходу справи. Це зручно для гнучких процесів - коли спочатку незрозуміло, що вийде в результаті. З його допомогою легко зібрати інформацію про майбутнє продуктів на одній сторінці, де всі існуючі гіпотези будуть під рукою [41].

Модель складається з двох частин:

У правій частині схеми сфокусована інформація про клієнта - його цілі і бажання як покупця.

У лівій – ваша продуктова пропозиція: опис сервісу або товару, проблеми, які він вирішує і цінність, яку він несе для клієнта.

Тоді як, Business Model Canvas (модель Остервальдера) розроблялась, в основному, для офлайн-компаній, щоб планувати наступні фази - квартал або рік роботи. Коли цей шаблон застосували для стартапів, виявилося, що вона їм не підходить. В деякі осередки плану не було чого вписати (у проекту не було партнерів або незрозумілі були канали збуту), інший стратег Еш Мауро розробив спрощену версію плану - Lean Canvas [28].

Lean Canvas адаптований для стартапу, який знаходиться на ранньому етапі розвитку. Це перший кейс документації бізнес-моделі майбутнього стартапу, який потім буде постійно змінюватися. Він корисний для засновників бізнесу, потенційних інвесторів і партнерів.

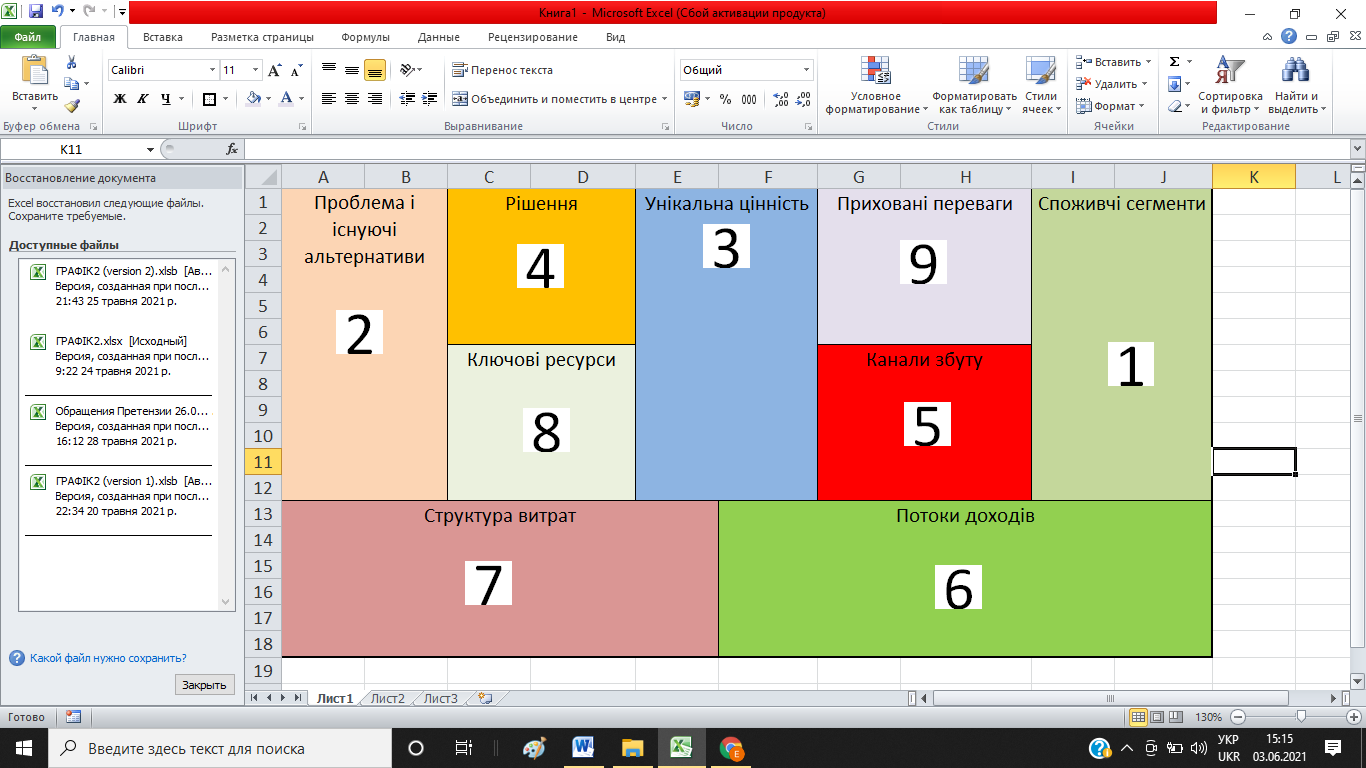


Рис. 1.2. Шаблон бізнес моделі «Lean Canvas»

Розглянемо основні блоки, що відрізняють даний шаблон від попереднього:

Блок 2: Проблема і існуючі альтернативи – визначення проблем клієнта і виявлення конкурентів. Відбувається дослідження всіх сегментів покупців з першого блоку і формулюється потреба, яка закриває продукт.

Блок 4: Рішення - як продукт вирішить проблему користувача?

В даному процесів відбувається дослідження, проведення інтерв'ю з групою користувачів, які були зібрані для тестування продукту.

Блок 9: Приховані переваги – визначення переваг свого продукту проти інших. Визначення певних характеристик продукту, якого немає у конкурентів [36].

# **1.2. Основні підходи до формування-бізнес-моделі**

Бізнес-модель складається з шести компонентів:

1. Пропозиція споживчої вартості - опис проблеми покупця, вирішення цієї проблеми та вартість цього рішення з точки зору покупця.

2. Ринковий сегмент - цільова група, визначена з розумінням того, що різні сегменти ринку мають різні потреби. Іноді потенціал для інновацій виявляється лише при переключенні уваги з одного сегмента ринку на інший.

3. Структура ланцюжка створення вартості - положення та діяльність фірми в ланцюжку створення вартості та спосіб, яким фірма отримує свою частку вартості, створеної в ланцюжку. Крім того, включає виявлення конкурентів, партнерів та різні ефекти мережі, які можна використовувати для створення та надання більшої цінності покупцеві.

4. Модель доходу та прибутку - діаграма того, як генерується дохід (продаж, оренда, передплата, послуги тощо), структура витрат та запланований прибуток.

5. Конкурентні стратегії - як компанія намагатиметься створити стійку конкурентну перевагу та використовувати її для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

6. Стратегії зростання - як фірма буде швидко рости і рости протягом тривалого періоду.

Розглянемо підходи до формування бізнес-моделі підприємства:

Гуманітарний підхід. Бізнес-модель компанії визначається як спосіб діяльності компанії, заснований на поєднанні ряду параметрів: стратегії, взаємовідносин з постачальниками та споживачами, ланцюга створення вартості, організаційної структури, можливостей, компетенції та ресурсів компанії. Одним із основоположників підходу можна вважати А. Сливоцького, який виділив бізнес-модель як об’єкт стратегічного аналізу. Він визначає п’ять основних елементів бізнес-моделі, кожен з яких складається з окремих компонентів. Для характеристики компонентів виділено коло питань, на які повинно відповісти керівництво компанії [21].

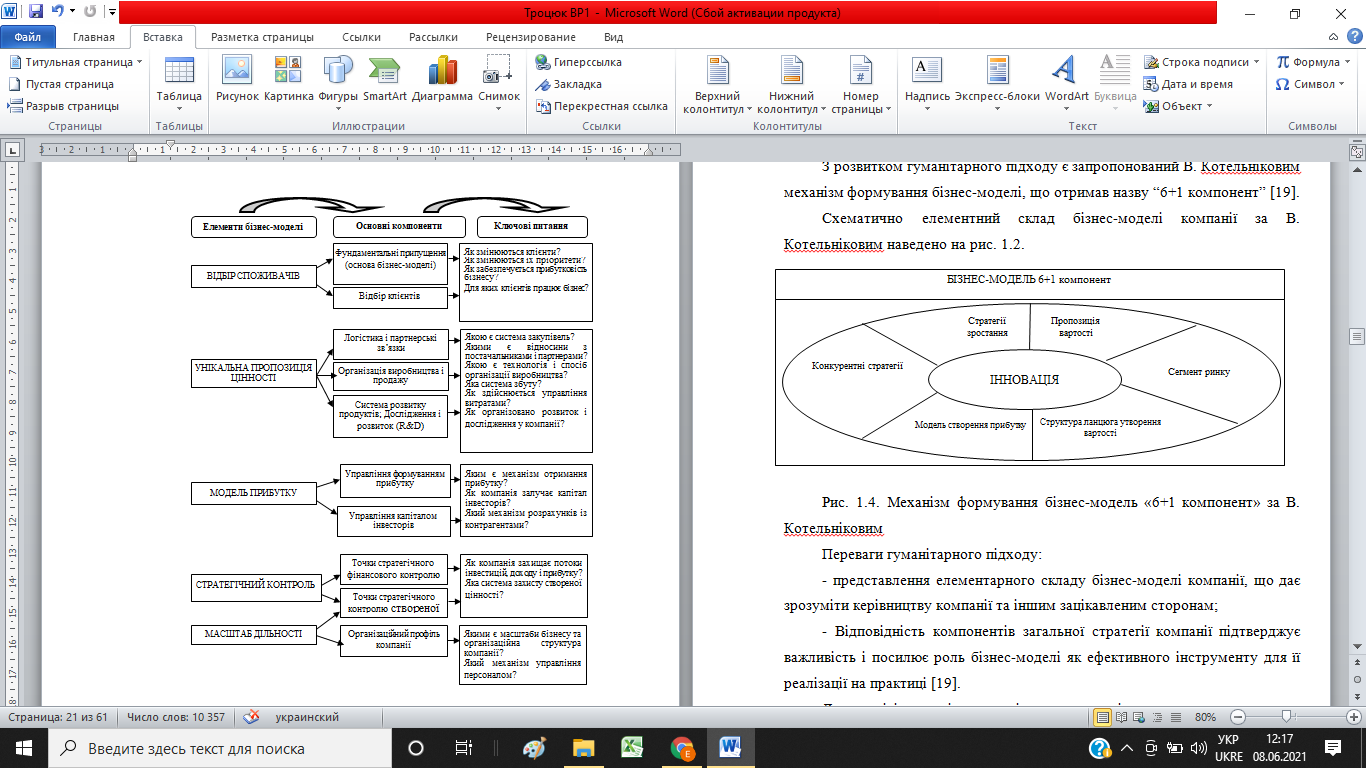


Рис. 1.3. Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким

З розвитком гуманітарного підходу є запропонований В. Котельніковим механізм формування бізнес-моделі, що отримав назву “6+1 компонент” [19].

Схематично елементний склад бізнес-моделі компанії за В. Котельніковим наведено на рис. 1.2.

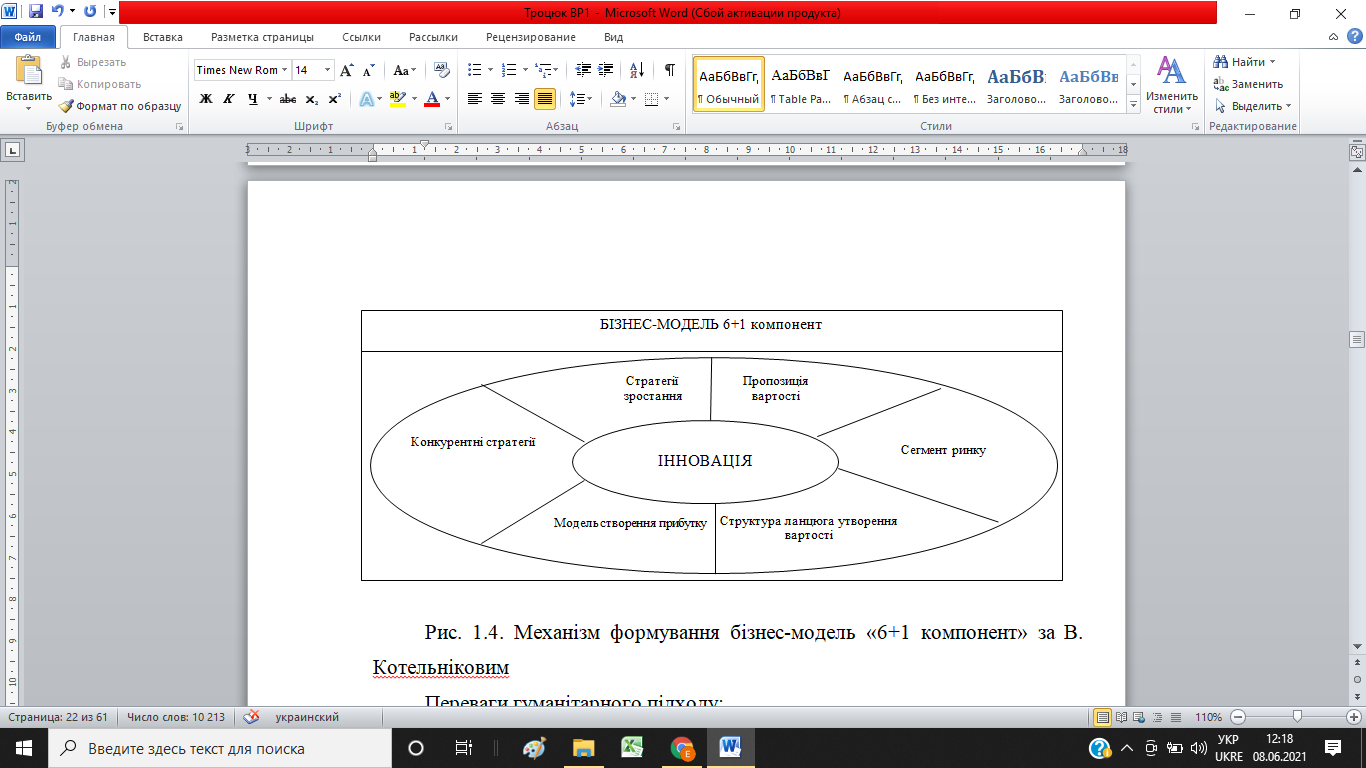


Рис. 1.4. Механізм формування бізнес-модель «6+1 компонент» за В. Котельніковим

Переваги гуманітарного підходу:

- представлення елементарного складу бізнес-моделі, що дає розуміння керівництву компанії та іншим зацікавленим сторонам;

- відповідність компонентів загальної стратегії компанії підтверджує важливість і посилює роль бізнес-моделі як ефективного інструменту для її впровадження на практиці [19].

До недоліків гуманітарного підходу можна віднести:

- відсутність єдиної методології, що підсилює невизначеність кінцевого результату;

- Надмірна деталізація елементарного складу та відсутність логічних взаємозв’язків ускладнює сприйняття бізнес-моделі як єдиного об’єкта [22].

Процесний (формальний) підхід. Процесний (формальний) підхід до формування бізнес-моделі має в основі методологію реінжинірингу бізнес-процесів (BPR - Business Process Reingineering., Суть методології полягає в описі бізнес-моделі як системи взаємозалежних процесів, які утворюють ієрархію [ 23].

Структуру бізнес-моделі компанії відповідно до технологічного підходу можна зобразити у вигляді трьох базових складових:

Рис. 1.5. Структура бізнес-моделі за процесним підходом

- організаційна модель - формалізоване пояснення структури підприємства як сукупності господарських одиниць (підрозділів), що містить правила повноважень, функції та ролі персоналу підприємства;

- функціональна модель - це складне відображення системи бізнес-процесів підприємства (логістика, операції з клієнтами та постачальниками, управління фінансами, бухгалтерія, виробництво управління персоналом, управління інфраструктурою бізнесу, управління проектами тощо);

- інформаційна модель - схема інформаційних потоків підприємства, що базується на функціональній моделі). Її формування має на меті ідентифікацію корпоративної інформації, створення системи інформаційних потоків та визначення каналів зв'язку в організації [24].

Перевагами формального (процесуального) підходу є:

- структурований опис діяльності компанії допомагає підвищити рівень сприйняття та розуміння функціонування її бізнес-моделі;

- формалізований список видів бізнес-процесів;

- наявність розробленого забезпечення опису процесів (IDEF, ARIS);

- ряд видів діяльності підприємства простіше представити та зрозуміти в процесі.

Недоліки офіційного підходу:

- складність опису процесів, що мають довгостроковий характер (опишіть реалізацію стратегії);

- необхідність залучення консультантів та менеджерів зі знаннями технології управління процесами;

- необхідність витрат на консультаційні роботи для реалізації процесуального підходу до формування бізнес-моделі [25].

Онтологічний підхід. Онтологічний підхід у бізнес-моделюванні має основу від технологічного підходу і досить тісно пов’язаний з розробленням та впровадженням інтегрованих автоматизованих систем корпоративного управління, а також з виникненням нової галузі управління - управління знаннями. Онтологічний підхід досить часто використовується при розробці бізнес-моделей в електронній комерції та бізнесі, а саме для підтримки автоматизованого обміну даними між покупцями та продавцями в електронному бізнесі [26].

Підхід управління. Підхід управління передбачає розробку механізму формування бізнес-моделі компанії, заснованої на синтезі основних положень гуманітарного та процедурного підходів в системі інтегрованого управління організацією в сучасних умовах. Змінена технологія формування бізнес-моделі компанії є спробою визначення її як стратегічний об’єкт аналізу в сучасному динамічному ринковому просторі [27].

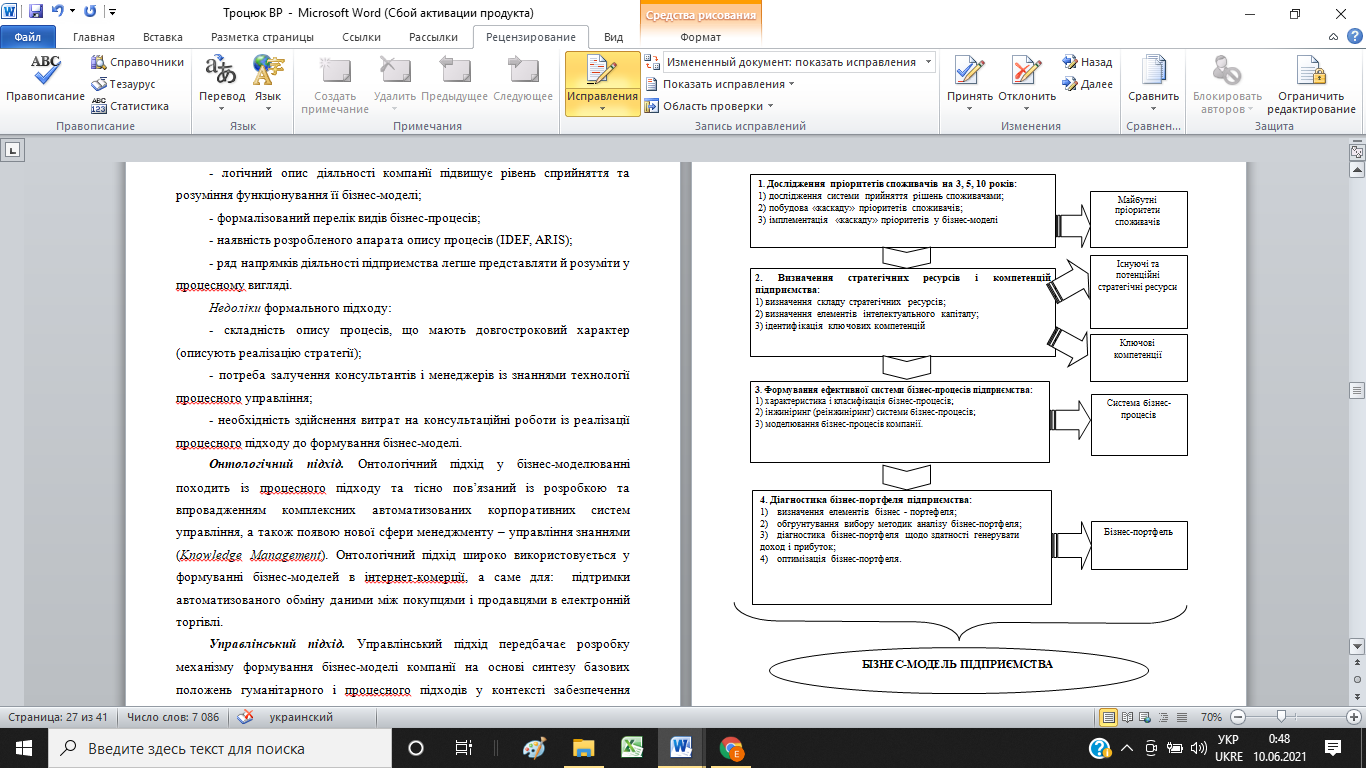


Рис. 1.6. Технологія формування бізнес-моделі за управлінським підходом

# 1.3. Управління життєвим циклом бізнес-моделі

Поняття життєвого циклу було вперше описано Теодором Левіттом в 1965 р. І використано для опису періоду від задуму продукту до виведення його з експлуатації та припинення продажів. Сьогодні концепція життєвого циклу полягає в тому, щоб описати етапи існування не тільки товарів, а й технологій, підприємств та їх бізнес-моделей [28].

Бізнес - модель будь-якої компанії характеризується певним життєвим циклом, стадія якого визначається стадіями руху (руху) капіталу. Тому основне завдання менеджерів компанії:

- сформувати бізнес-модель, яка відповідала б пріоритетам споживачів;

- визнати межі стадій капіталу та знайти певний опір у разі зниження ефективності та ринкової вартості бізнес-моделі.

Найбільш мобільним практичним значенням є визначення стадії руху капіталу та збільшення бізнес-моделі на цій фазі [29].

На основі вивчення процесу руху капіталу можна визначити стадію життєвого циклу бізнес-моделей як окремих компаній, так і галузей в цілому. Визначення конкретного етапу життєвого циклу є основою для вибору альтернатив, напрямків та інструментів трансформації існуючої бізнес-моделі для підвищення її ефективності та високої ринкової вартості.

У процесі руху капіталу виділяють 3 стадії:

* стадія припливу капіталу;
* стадія стабільності руху капіталу;
* стадія відтоку капіталу.

Характеристика етапів руху капіталу в бізнес-моделюванні [30].

На етапі припливу капіталу компанія діє з одержувачем інвестицій, починаючи поглинати капітал з інших галузей економіки. Цим можуть скористатися ті, хто займається його бізнесом - модель найкращого заняття використовується споживачами, а тому оцінюється потенційними інвесторами як пріоритетний об'єкт для інвестування вільного капіталу. Наприклад, Microsoft оглядає етапи розвитку капіталу [31].

На етапі стабільності капіталу обробляються бізнес-моделі, що відповідають вимогам споживачів та загальному рівню конкурентоспроможності. Тривалість цього етапу може змінюватися залежно від зміни пріоритетів споживачів та появи ефективних підприємств - моделей, які стануть приватними для інвесторів. Завдяки цілому етапу стабільності капіталу, компанія продовжує працювати в галузі та працювати за ринковою вартістю. Таким чином, DuPont аналізує стадію стабільності капіталу [33].

Етап відтоку капіталу проявляється тим, що капітал починає переходити від компаній від традиційної діяльності до бізнесу - моделі цих компаній, які найкраще відповідають за нові пріоритети споживачів. На початковому етапі цього етапу відтік капіталу відбувається досить повільно. Швидкість зростає в міру подальшого зниження ефективності та прибутковості бізнес-моделей. Показники цього можуть бути використані для зменшення котирувань акцій компанії на фондовому ринку, зниження EVA в динаміці. На стадії відтоку капіталу знаходиться окремо компанія DEC [34].

Приклади етапів руху капіталу між галузями світової економіки:

Таблиця 1.1.

Етапи руху капіталу між галузями

|  |  |
| --- | --- |
| Етап руху капіталу | **Сфера бізнесу** |
| Приплив капіталу | Шоу-бізнес; сфера розваг; комп’ютерна сфера |
| Стабільність | Хімічна галузь, металургійна галузь |
| Відтік капіталу | Авіалінії, військово – промисловий галузевий комплекс |

Якщо ми вивчимо стан руху капіталу по відношенню до певної галузі, можна оцінити рівень амортизації бізнес-моделі. Наявність бізнес-моделей на відповідних етапах руху капіталу можна поєднувати. Однією бізнес-моделлю іноді є ціла компанія, а іноді одна з багатьох моделей всередині більшої компанії [36].

При цьому слід розрізняти:

- одномодельні компанії (як правило, одного виду діяльності). Наприклад, Nucor Steel, Bethlehem Steel, USAir, IBM - ринкова вартість регулюється комбінованою бізнес-моделлю;

- мультимодельні компанії. У цих моделях процес переказу капіталу є досить складним (наприклад, Microsoft). Рух капіталу може відбуватися між окремими бізнес-одиницями або продуктами мультимодальної компанії.

Для ефективного управління кожним етапом життєвого циклу бізнес-моделі необхідна зміна управлінських завдань [28].

Загалом завдання управління у формуванні та функціонуванні бізнес-моделей такі:

- побудувати бізнес-модель, яка може генерувати та підтримувати прибуток та капітал;

- максимізувати активність бізнес-моделі на першому етапі її життєвого циклу;

- регулювання переходу бізнес-моделі на другий етап, підтримка інтенсивності інвестицій в інноваційні продукти;

- оптимізація прибутковості та надійності на етапі стабільності руху капіталу;

- обґрунтування вимог до нової (трансформованої) бізнес-моделі з метою розширення стадії стабільності та зменшення ризику відтоку капіталу до бізнес-моделей конкуруючих компаній;

- утримання та зростання капіталу та прибутку в новій, трансформованій бізнес-моделі.

- Наявність бізнес-моделі компанії на певному етапі життєвого циклу характеризує її здатність отримувати прибуток [39].

Загальний вигляд кривої прибутку компанії залежно від стадії життєвого циклу показаний на рис. 1.

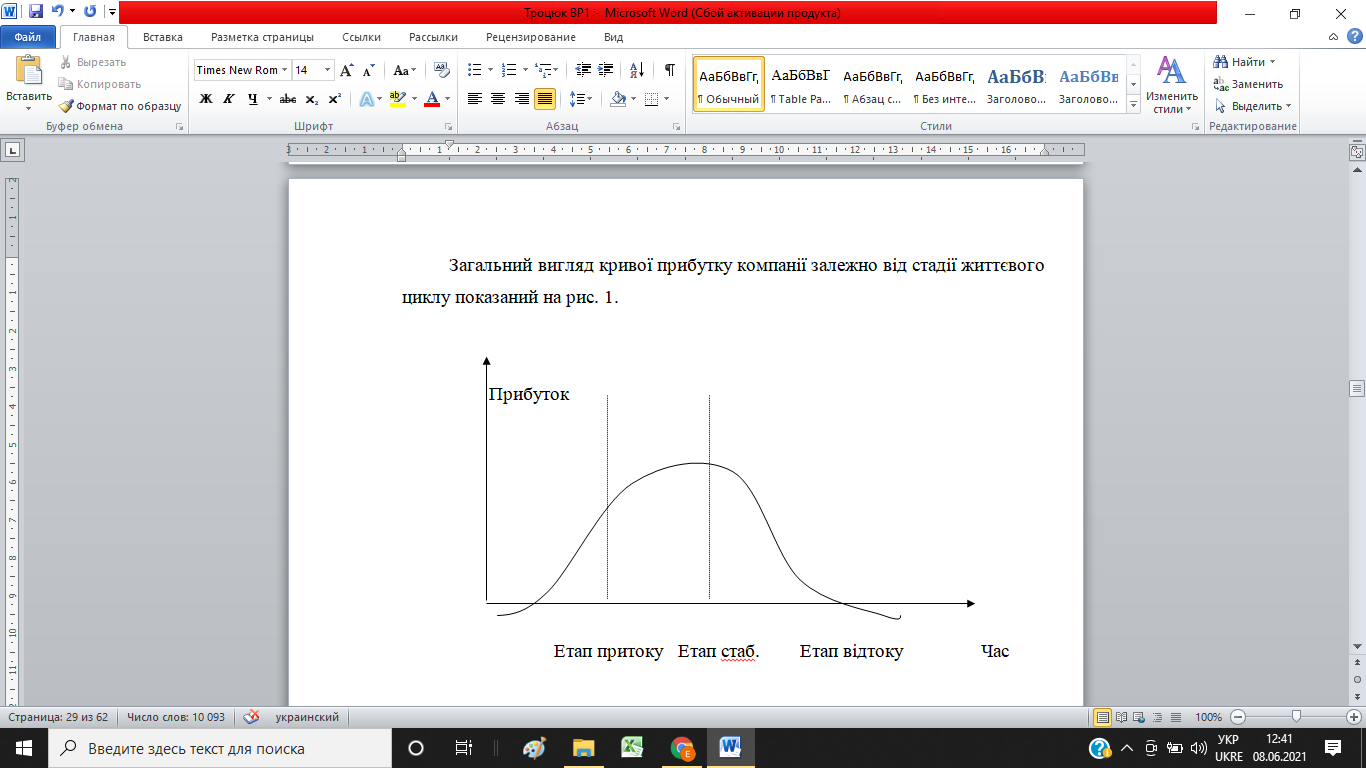


Рис. 1.7. Крива прибутків компанії в залежності від етапу життєвого циклу

Потреба у трансформації, щоб захистити капітал, створений або залучений бізнес-моделлю, та підвищити його конкурентоспроможність, особливо актуальна як для лідерів ринку, так і для компаній-початківців. Провідні компанії з великими частками ринку, як правило, консервативні в управлінні своєю бізнес-моделлю, яка є основною загрозою перехоплення капіталу, хоча і меншою, але більш динамічною, гнучкою та креативною у питаннях стратегічного управління [38].

Трансформація бізнес-моделі компанії - це зміна її основних елементів через можливість перерозподілу капіталу серед конкурентів галузі. Процес трансформації характеризується зміною кривої життєвого циклу бізнес-моделі відповідно до нової групи стратегічних та фінансових параметрів.

На початковому етапі формування бізнес-моделі основними стратегічними параметрами компанії є досягнення ефекту масштабу виробництва та збільшення частки ринку. Дотримання цих настанов забезпечує підприємству певний рівень прибутку, що є основним фінансовим параметром для нього в цей період [37].

Коли в галузі з’являються лідери, між ними починається конкуренція, що збільшує ризик втрати прибутку окремими виробниками галузі. Щоб ідентифікувати себе на ринку та чітко позиціонувати свою продукцію серед споживачів, компанія повинна розробити та впровадити:

- активна бізнес-стратегія, якщо вона прагне підтримувати досягнутий рівень прибутковості;

- реактивна бізнес-стратегія, якщо вона прагне збільшити прибутковість.

Що стосується вітчизняних виробників кондитерських виробів, для них цей етап розвитку бізнес-моделі характеризувався активним використанням стратегій брендування та збільшенням асортименту продукції (2000 - 2003). На цьому етапі компаніям вдалося вивести на ринок нові види кондитерських виробів під відомими серед споживачів торговими марками. Передбачаючи посилення конкуренції на зовнішніх ринках, деякі компанії застосували реактивний підхід, придбавши виробничі потужності за кордоном (наприклад, корпорація Roshen та ЗАТ "Київ-Конті" придбали кондитерські в Росії).

На будь-якому етапі життєвого циклу компанія, яка розробляє ефективну бізнес-модель, повинна визначити стратегічні точки контролю за змінами в галузі, оцінити накопичений внутрішній потенціал і використовувати його для захисту від перерозподілу або відтоку до існуючих або потенційних конкурентів, що генерують потоки доходу . Стратегічний контроль за рухом капітальних потоків у галузі дозволить компанії постійно перебувати в зоні прибутковості та не дозволить конкурентам перехоплювати частину власного прибутку [36].

Це завдання особливо актуальне та важливе в умовах, коли ринок наближається до насичення, що загрожує перерозподілом ринкових часток між існуючими конкурентами або швидкою та непередбачуваною появою стартапів. Загальною проблемою для всіх бізнес-моделей є здатність ідентифікувати можливі зміни динаміки руху капіталу в часі та, відповідно до власного стратегічного бачення, трансформувати бізнес-модель.

Цю ситуацію можуть подолати ті компанії, які обрали трансформацію діючої бізнес-моделі відповідно до нових пріоритетів споживачів стратегічним орієнтиром на цьому етапі. Темпи зростання прибутку та ринкової вартості інших компаній знижуються, що призводить до відтоку капіталу до успішних бізнес-моделей у галузі [35].

Розвиток компаній може супроводжуватися ускладненням їхньої організаційно-економічної структури, системи бізнес-процесів тощо. Ускладнення конкуренції призводить до перегляду стратегічних настанов, серед яких на перший план виходять інновації. Основним фінансовим орієнтиром, поряд із ринковою вартістю компанії, є економічна додана вартість (EVA).

Таким чином, компанії, які приймають правильні рішення для визначення напрямку трансформації своєї бізнес-моделі, можуть успішно подолати кризу. В іншому випадку розвиток їх бізнес-моделі буде відповідати ситуації, що характеризується поступовим зниженням зростання прибутку, ринкової вартості та відтоку капіталу до конкурентів [34].

# Висновки до розділу І

Перший розділ присвячений аналізу сучасних бізнес-моделей підприємства та визначення механізму їх формування. В результаті дослідження зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано сучасні бізнес-моделі підприємств та визначено їх функції. Визначено, що бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів із метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.

Охарактеризовано основні функції бізнес-моделі – стратегічні, операційні та фінансові.

На сьогодні двома основними та найбільш актуальними інструментами бізнес-моделювання являються шаблони бізнес-моделей Остервальдера та Lean Canvas.

Бізнес-модель Остервальдера – це схема з дев’яти блоків – ключових елементів бізнесу, завдяки якому можна наочно описати діяльність компанії та визначити «вузькі» місця й можливі точки зростання.

В основі модель Lean Canvas лежить філософія бережливого мислення. Зміст шаблону Lean Canvas можна міняти по ходу справи. Це зручно для гнучких процесів - коли спочатку незрозуміло, що вийде в результаті. З його допомогою легко зібрати інформацію про майбутнє продуктів на одній сторінці, де всі існуючі гіпотези будуть під рукою.

1. Охарактеризовано основні підходи до формування бізнес моделі підприємства.
2. Гуманітарний підхід. Бізнес-модель підприємства визначається як спосіб функціонування компанії на основі поєднання ряду параметрів.
3. Процесний (формальний) - формування бізнес-моделі базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Онтологічний підхід, що пов’язаний із розробкою та впровадженням комплексних автоматизованих корпоративних систем управління.
5. Управлінський підхід - передбачає розробку механізму формування бізнес-моделі компанії на основі об'єднання базових принципів гуманітарного і процесного підходів у контексті забезпечення комплексного управління компанією в сучасних умовах.
6. Досліджено управління життєвим циклом бізнес-моделі. Поняття життєвого циклу було вперше використано для опису періоду від задуму продукту до виведення його з експлуатації та припинення продажів. Сьогодні концепція життєвого циклу полягає в тому, щоб описати етапи існування не тільки товарів, а й технологій, підприємств та їх бізнес-моделей.

На основі дослідження процесу капіталоруху визначено період життєвого циклу бізнес-моделі як окремої компанії, так і галузі в цілому. Ідентифікація конкретного періоду життєвого циклу є початком для вибору альтернативних варіантів, напрямків та інструментів трансформації існуючої бізнес-моделі для підвищення рівня її ефективності та величини ринкової вартості.

# РОЗДІЛ ІІ. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

# 2.1. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

На сьогоднішній день ТОВ «Нова пошта» - найпопулярніша українська транспортна компанія, яка надає послуги експрес-доставки документів, різних вантажів, а також посилок приватних осіб та бізнес-посилок.

ТОВ «Нова пошта» створено в 2001 році. Компанія вже давно пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидка доставка товарів та кореспонденції по Україні та за кордон. Підприємство використовує у своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад.

На цьому етапі ТОВ «Нова пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні. В даний час у компанії працює понад 28 000 людей. Слід зазначити, що ТОВ «Нова пошта» входить до групи компаній «Нова пошта», яка надає клієнтам, підприємствам та приватним особам повний спектр логістичних та супутніх послуг. До цієї групи входять як українські, так і іноземні компанії, а саме Нова пошта, NP Logistics, POST FINANCE та Nova Poshta Global.

Сама група "Нова пошта" входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. Лише в 2020 році компанія перерахувала до бюджетів усіх рівнів країн понад 4,3 млрд грн податків і зборів. На цьому етапі компанія має найсучасніші сортувальні термінали, розташовані у Києві, а також у Львові та Хмельницькому.

Такі термінали здатні обробити від 14 до 20 тисяч посилок лише за одну годину. Розвиток підприємництва в Україні зумовлює необхідність вивчення проблем, пов'язаних з ризиками. Перехід підприємств до ринкових умов господарювання спричинює виникнення ризикової ситуації такими факторами:

- непередбачені зміни у внутрішній та внутрішній сферах;

- наявність альтернативних рішень; - ймовірність втрат;

- властивість отримання додаткового доходу.

Для того, щоб проаналізувати використання наявного фінансового, виробничого та інтелектуального потенціалу компанії, необхідно проаналізувати основні показники виробничо-господарської діяльності компанії. Економічний аналіз підприємства дає сучасну інформацію про ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів на підприємстві.

Під час аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за останні три роки діяльності, використовуючи баланс та звіт про фінансову діяльність. Для цього ми чітко порівняємо показники доходів ТОВ «Нова пошта» за період 2018-2020 рр. У таблиці 3.

Згідно з фінансовою звітністю, яка була перенесена до наведеної таблиці 3, група компаній ТОВ «Нова пошта» у звітному 2020 році отримала 13,453 млрд грн чистого доходу від продажу своїх послуг, що на 27,94% більше, ніж у звітування 2019 року та на 70,29% більше, ніж у попередньому 2019 році.

## Таблиця 2.1

Показники доходу ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2020 р., млрд. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2018 | 2019 | 2020 |
| 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 |

Чистий прибуток компанії ТОВ «Нова Пошта» в 2020 році становив 782,954 млн грн, що на 72,97% більше порівняно з попереднім звітним 2019 роком та на 82,06% більше, ніж у попередньому 2019 році відповідно. Операційний прибуток компанії минулого року становив 1,024 млрд грн проти 493,746 млн грн роком раніше, а валовий - 2,949 млрд грн (1,965 млрд грн), данні свідчать про те, що компанія аналізує свою попередню діяльність та здійснює антикризове управління [37].

Розглянемо динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» у таблиці 2.

Таблиця 2.2

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення (+/-) 2020 р | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 |
| 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 |

Загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» збільшилася на 2427,8 млрд.грн у звітному 2020 році у порівнянні із звітним 2018 роком, відповідно загальна сума витрат збільшилася у звітному 2020 році у порівнянні із звітним 2019 роком на 5074,6 млрд.грн. [2]. Основну частку в витратах компанії займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати. Це абсолютно нормальний процес, наведені дані повністю відповідають загальному нарощуванню обсягів наданих послуг у звітному 2020 році, а також постійним збільшенням працівників компанії [38].

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018 – 2020 р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Темп зростання 2019/2018, % | Темп зростання, 2020/2019,  % |
| 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 |

Всі показники прибутковості підприємства ТОВ «Нова пошта» на 2018-2020 роки. досить високі, що є позитивним фактором. Компанія щорічно збільшує обсяг наданих послуг, особливо в останньому 2020 році. Темпи зростання наданих послуг перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним моментом у діяльності компанії та призводить до збільшення прибутку від наданих послуг. ТОВ «Нова пошта» має резерви для підтримання та зміцнення своїх ринкових позицій. Вартість оборотних активів значно зросла у звітному 2020 році порівняно із звітними 2019 та 2019 роками, що свідчить про розширення виробництва.

Зниження норми рентабельності активів було зумовлене значним збільшенням вартості основних фондів у 2020 році порівняно з 2018 та 2019 роками. Зниження норми рентабельності у 2020 році порівняно з 2018 та 2019 роками було спричинене введенням нового обладнання. одиниця продукції вища, але експлуатаційні витрати набагато нижчі і загалом таке обладнання буде ефективнішим за старе, тому в цьому випадку падіння рентабельності інвестицій виправдане і не несе негативної інформації про динаміку успішної роботи .

Показник рентабельності активів дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно керівництво компанії розподіляє наявні активи для максимізації прибутку. Норма рентабельності оборотних активів досить висока і впевнено зберігає середнє значення за останні три роки діяльності компанії. Це свідчить про те, що компанія дуже успішно генерує свої оборотні активи для отримання прибутку [37].

# 2.2. Ефективність роботи компанії на локальному ринку

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес-перевезень – повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів.

Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 5000 відділень поштового зв’язку у 646 населених пунктах України.

Компанія кожного року отримує різні нагороди та займає лідируючі позиції українського ринку (рис. 2.1) .

Народне визнання

«Бренд року»

Золота Фортуна

«Якість третього тисячоліття»

ТОВ «Нова Пошта»

Рис. 2.1. Нагороди ТОВ «Нова Пошта»

У процесі сортування листів було запроваджено 5-значне індексування - якісне, просте, прискорене обслуговування клієнтів. Технічнt забезпечення виробничого процесу використовує нові сучасні технології, сучасне обладнання, транспорт, сучасний ремонт, розширення поштових мереж.

ТОВ «Нова пошта» має корпоративний Інтернет-портал (www.novaposhta.ua), який сприяє взаємозв’язку інформаційних ресурсів усіх підрозділів підприємства [38].

Використання нових технологій дозволяє компанії надавати сучасні послуги - доставку товарів і вантажів з інтернет-магазинів; зберігання вантажу (певний термін); зворотна доставка (повернення); вантажна упаковка (різні види упаковки). Створено 78 закритих філій (Інтернет-пунктів) для зручності користування та доступності клієнтів.

Нова пошта розробляє фінансові та банківські послуги - готує фінансові документи та приймає готівку. Широкий спектр послуг компанії включає понад 70 видів послуг.

Показники якості компанії за внутрішніми даними наведені на рисунку 2.2

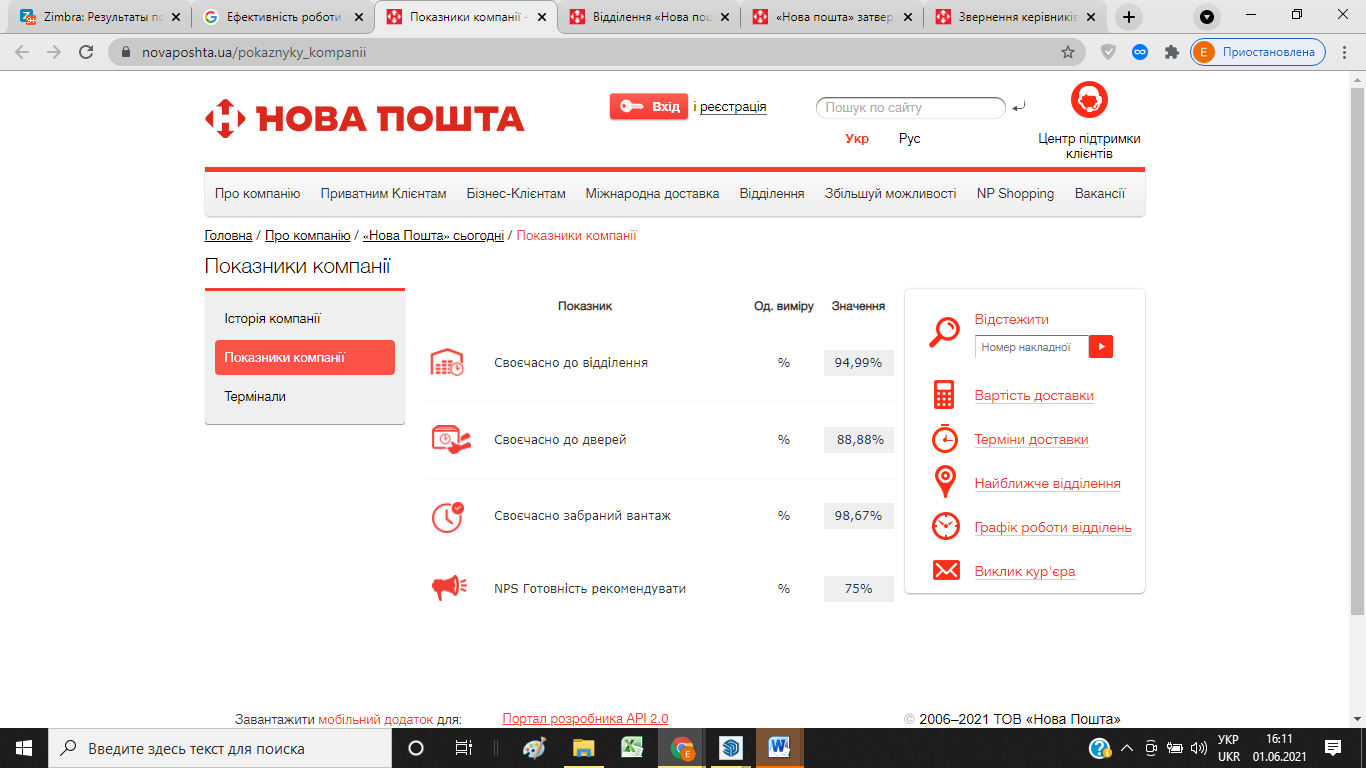


Рис 2.2. Показники якості компанії

Правила та принципи етики Компанії «НОВА ПОШТА» базуються на загальнолюдських цінностях: гуманізму, милосердя, співчуття, чесності, взаємоповаги. Компанія «НОВА ПОШТА» здійснює свою діяльність відповідно до вимог українського законодавства та законодавства інших країн, де прямо або опосередковано веде справи.

Кодекс корпоративної етики компанії показано на рисунку 2.3.

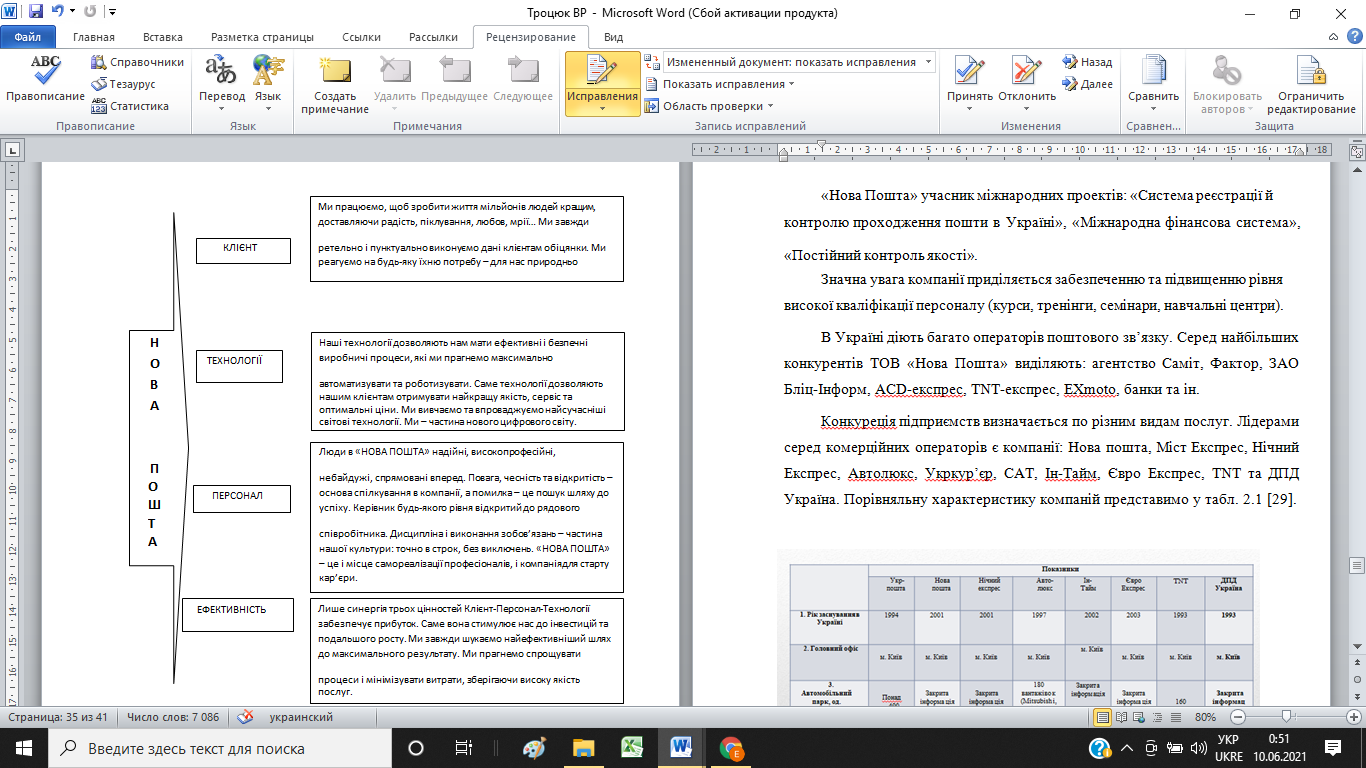


Рис. 2.3. Цінності компанії Нова Пошта

«Нова Пошта» учасник міжнародних проектів: «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система»,

«Постійний контроль якості».

Значна увага компанії приділяється забезпеченню та підвищенню рівня високої кваліфікації персоналу (курси, тренінги, семінари, навчальні центри).

В Україні діють багато операторів поштового зв’язку. Серед найбільших конкурентів ТОВ «Нова Пошта» виділяють: агентство Саміт, Фактор, ЗАО Бліц-Інформ, АСD-експрес, TNT-експрес, EXmoto, банки та ін.

Конкуреція підприємств визначається по різним видам послуг. Лідерами серед комерційних операторів є компанії: Нова пошта, Міст Експрес, Нічний Експрес, Автолюкс, Укркур’єр, САТ, Ін-Тайм, Євро Експрес, ТNТ та ДПД Україна. Порівняльну характеристику компаній представимо у табл. 2.1 [29].

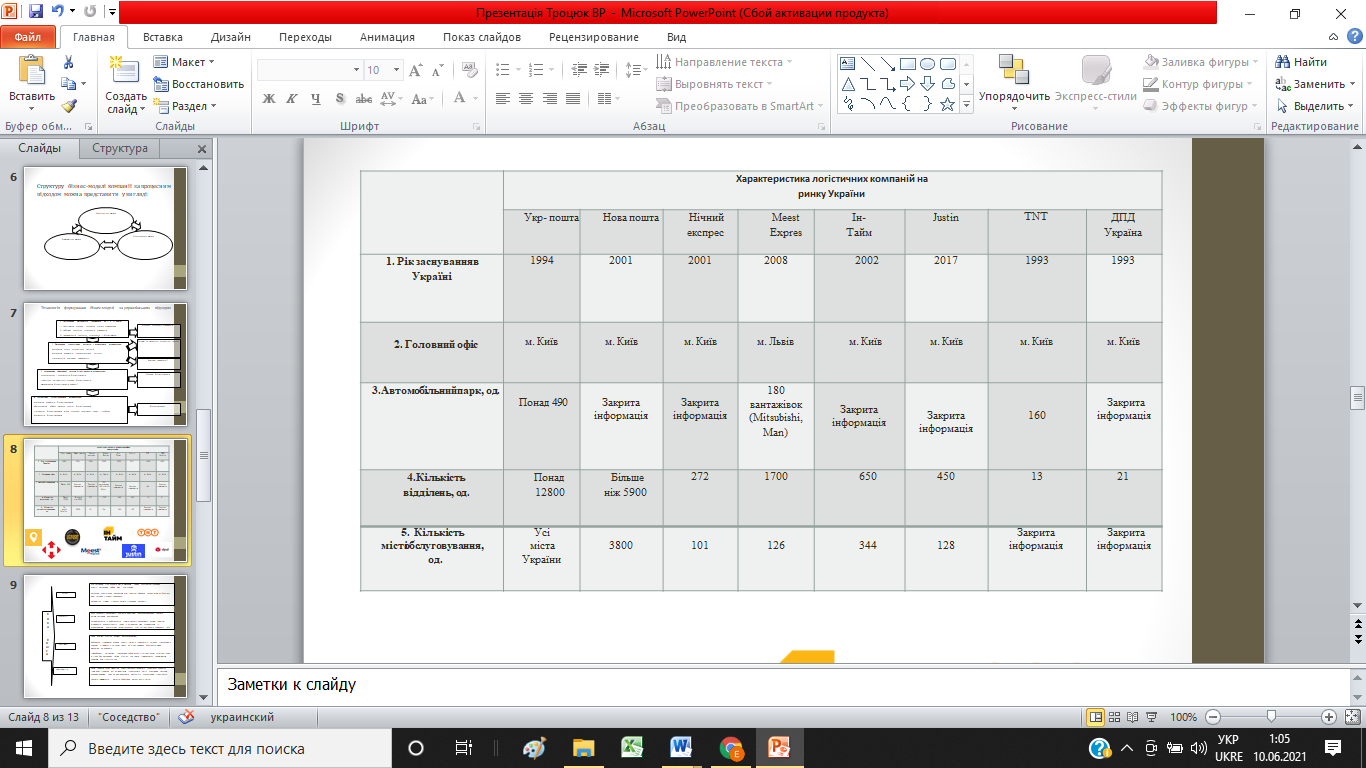


Рис. 2.4. – Основні показники ідентифікації операторів на ринку CEP у 2021 р.

Бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта», побудована за шаблоном Остервальдера, представлена на рисунку 2.5.

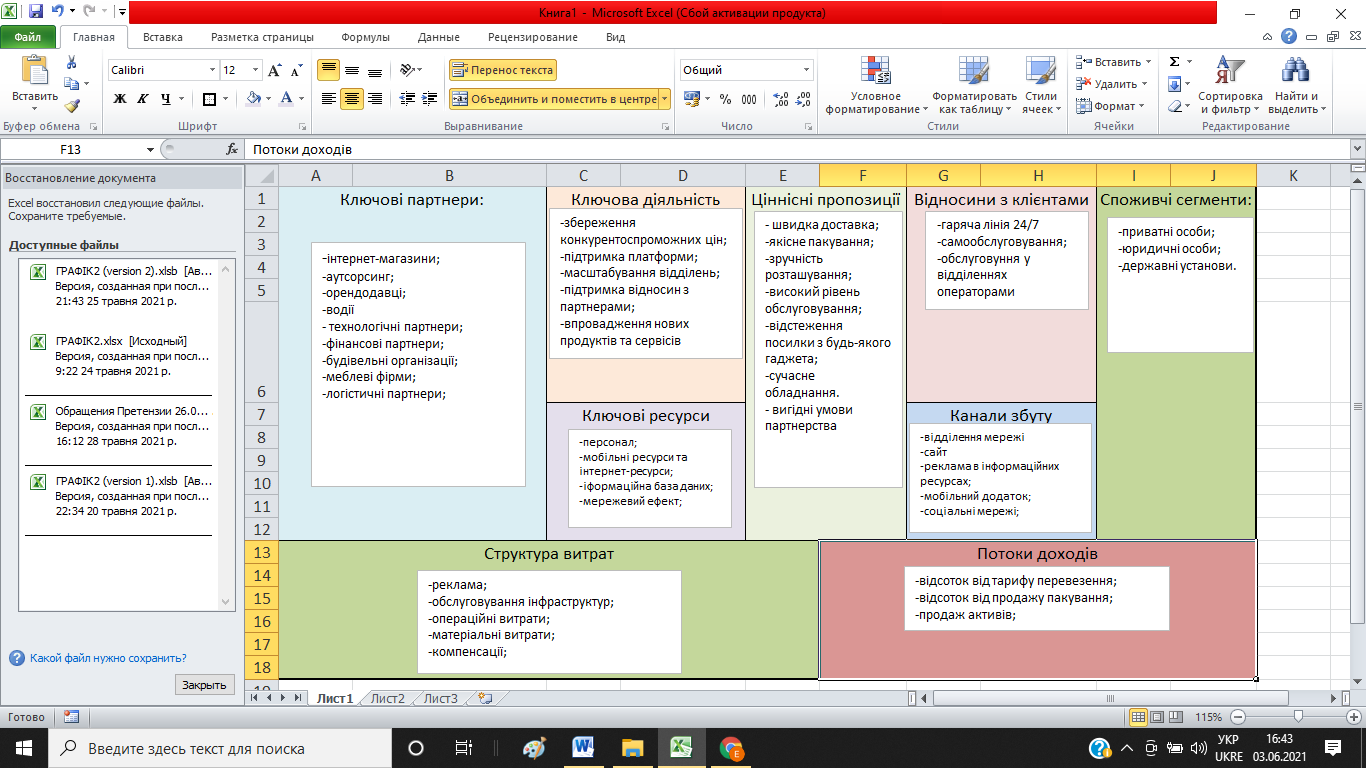


Рис. 2.5. Бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта»

**Перший блок** - споживчі сегменти. В даному блоці визначено, що групи споживачів, які компанія розраховує залучати й обслуговувати це фізичні особи, юридичні особи, що зареєстровані як ФОП або ПП, та державні установи.

Цільовою аудиторією компанії можуть бути будь-які особи від 14 років, що користуються послугами задля задоволення своїх потреб. Крім цього великий попит на послуги мають інтернет-магазини, що здійснюють свою торговельну діяльність через мережеві ресурси, що досить актуально під час карантинних умов. Послугами компанії користуються також і державні установи, які працюють як і по перерахунку так і по готівкових чеках.

Дана бізнес-модель відноситься до організації з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговують кілька абсолютно різних споживчих сегментів з різними потребами і запитами.

**Другий блок** - ціннісні пропозиції. Блок включає опис товарів і послуг, які представляють цінність для певного споживчого сегмента.

Ціннісна пропозиція від компанії включає:

* швидка доставка;
* якісне пакування;
* зручність розташування;
* високий рівень обслуговування;
* відстеження посилки з будь-якого гаджета;
* сучасне обладнання.
* вигідні умови партнерства.

Основні переваги ціннісних пропозицій:

* продуктивність
* «робити свою роботу»
* доступність
* зручність

**Третій блок** - канали взаємодії. Блок описує, як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції.

Канали зв'язку, поширення і продажів складають систему взаємодії компанії з клієнтом.

Основними каналами взаємодії з клієнтами визначено:

- відділення мережі

- сайт

- реклама в інформаційних ресурсах;

- мобільний додаток;

- соціальні мережі;

- прихований маркетинг.

Отже, в компанії використовуються такі канали просування товару до споживача:

1. інформаційний;
2. продажний;
3. доставка;
4. післяпродажний.

**Четвертий блок** - відносини зі споживачами. Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами.

Для даної бізнес-моделі визначено такі позиції відносин зі споживачами:

- центр підтримки клієнтів: телефонна гаряча лінія компанії функціонує як клієнтська підтримка. Для Клієнтів «Нової Пошти» це означає, що 150 операторів щодня приймають дзвінки в режимі нон-стоп та дають відповіді на всі питання стосовно відстеження доставки відправлення, розрахунку вартості послуг, розташування відділень компанії по містах та графіків їх роботи.

- самообслуговування - зручний сервіс, завдяки якому можна стати абсолютно незалежним користувачем і робити відправлення самостійно: швидко та з повним комфортом.

- обслуговування у відділеннях операторами, що можуть надати всю необхідну інформацію при обслуговуванні.

Отже, можна виділити кілька типів відносин з клієнтами, які існують в компанії «Нова Пошта».

1. персональна підтримка;
2. особлива персональна підтримка;
3. самообслуговування;
4. автоматизоване обслуговування;

**П'ятий блок** - фінансова стійкість. Блок включає матеріальний прибуток, яку компанія отримує від кожного споживчого сегменту або від партнерів.

Для даної бізнес-моделі визначено такі позиції потоків доходів:

- відсоток від тарифу перевезення;

- відсоток від продажу пакування;

- продаж активів.

Отже, можна виділити кілька способів створення потоків доходів:

1. продаж активів;
2. плата за використання;

**Шостий блок** - ключові ресурси. У цьому блоці описуються найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Для даної бізнес-моделі визначено такі позиції ключових ресурсів:

- персонал;

- мобільні ресурси та інтернет-ресурси;

- інформаційна база даних;

- мережевий ефект;

- програмне забезпечення.

Отже, можна виділити кілька типів ключових ресурсів, які використовує компанія:

1. матеріальні ресурси;
2. інтелектуальні ресурси;
3. персонал;

**Сьомий блок** - ключові види діяльності. Блок описує дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі.

Для даної бізнес-моделі визначено такі позиції ключових видів діяльності:

- збереження конкурентоспроможних цін;

- підтримка платформи;

- масштабування відділень;

- підтримка відносин з партнерами;

- впровадження нових продуктів та сервісів.

**Восьмий блок** - ключові партнери. Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

Для даної бізнес-моделі визначено такі позиції ключових партнерів:

- інтернет-магазини;

- аутсорсинг;

- орендодавці;

- водії

- технологічні партнери;

- фінансові партнери;

- будівельні організації;

- меблеві фірми;

- логістичні партнери;

Отже, в компанії використовуються такі типи партнерських відносин:

1. Стратегічне співробітництво між не конкуруючих організаціями;
2. Спільні підприємства для запуску нових бізнес проектів;
3. Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

**Дев'ятий блок** - структура витрат. Блок описує найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі.

Для даної бізнес-моделі визначено такі позиції структури витрат:

- реклама;

- обслуговування інфраструктур;

- операційні витрати;

- матеріальні витрати;

- компенсації;

Отже, в компанії фігурують такі категорії витрат:

1. фіксовані витрати;
2. змінні витрати.

# 2.3. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок вдосконалення бізнес-моделі

Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизації; інтеграцією різних сервісів. Відношення цих показників відображено на рисунку 3.1.

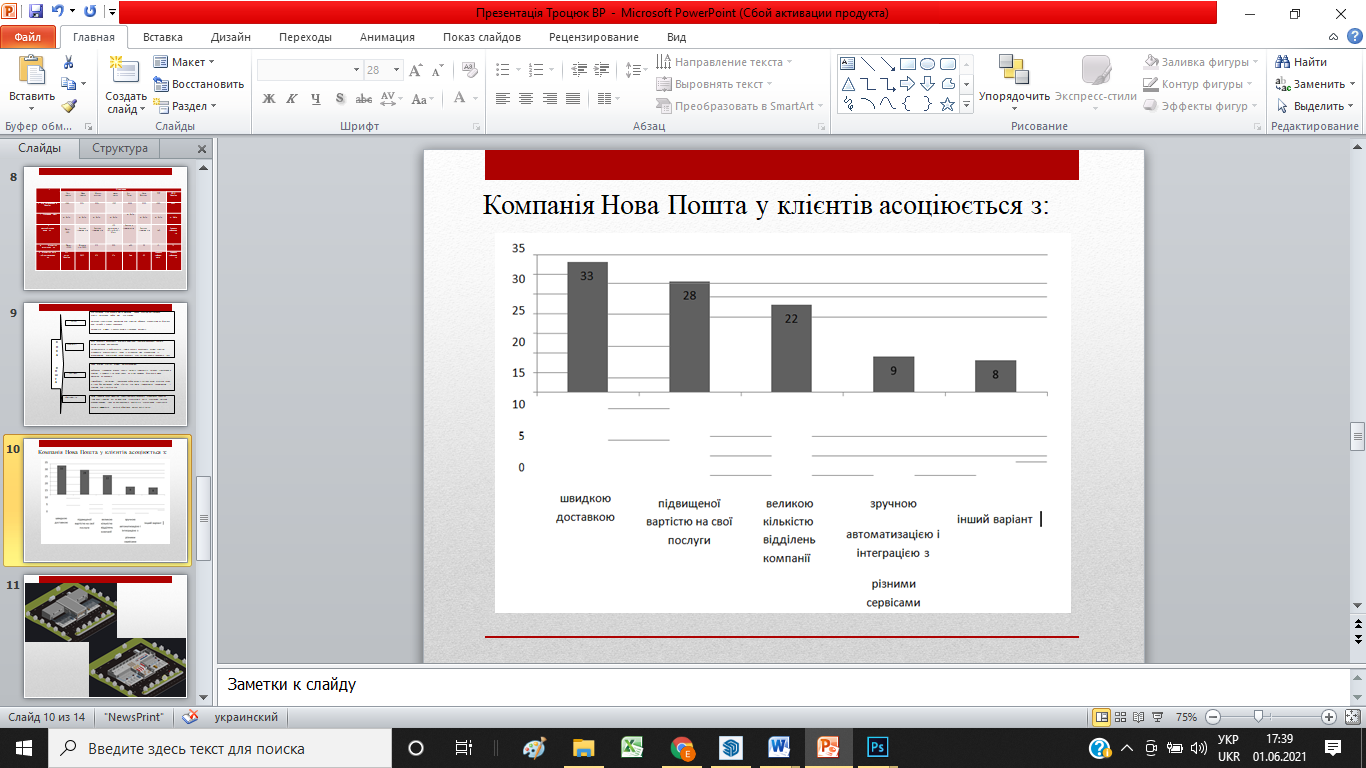


Рис. 2.6. Асоціація клієнтів з компанією

Згідно сформованих цінностей компанії можна визначити показник, з яким клієнти не асоціюють компанію – Сервіс. Розглянемо шляхи розвитку якості сервісу для підвищення показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» [37].

Визначимо основні цілі розвитку:

1. Підвищення ефективності процесів за допомогою використання інноваційних рішень
2. Розвиток та запуск нових продуктів та сервісів
3. «Нова Пошта» - улюблений сервіс експрес-доставки для клієнта.

Сформулювавши цілі розвитку поштового оператора необхідно запропонувати стратегію для досягнення поставленої мети. Для цього проаналізуємо внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, щоб визначити переваги та недоліки, для цього проведемо SWОТ-аналіз компанії «Нова пошта» [38].

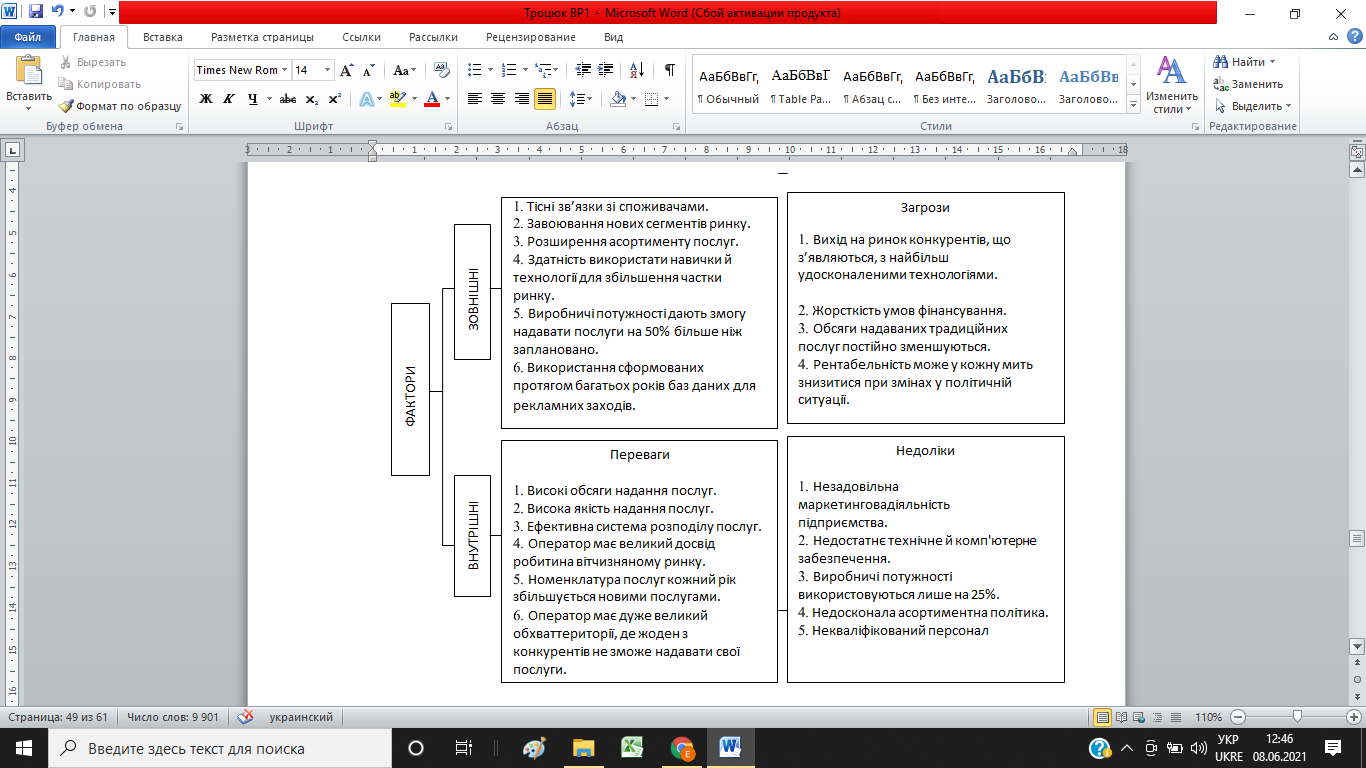


Рис. 2.7. SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. Важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» - це досвідчений поштовий оператор, що входить в групу компаній [37].

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів, більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є впровадження нового сервісу для клієнтів, що допоможе компанії конкурувати з іншими представниками ринкового сегменту та підвищити показники соціально-економічної ефективності.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів.

Однією з послуг, якою користуються клієнти є покупка-продаж товарів, серед яких найбільшу частку складає одяг.

Статистика даних, щодо сегменту «Покупка-продаж» відображена на рисунку.

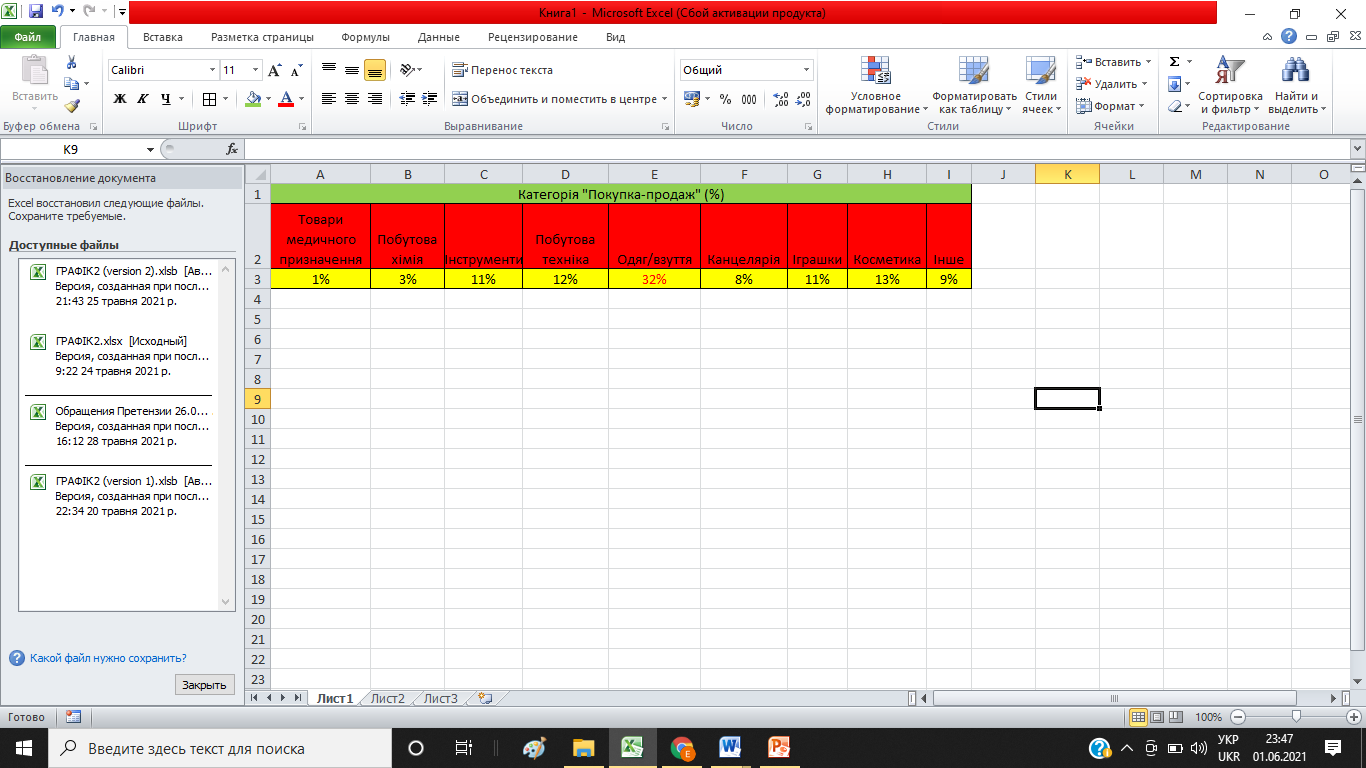


Рис.2.8. Категорія «Покупка-продаж»

Аналізуючи дані, можна визначити, що найбільшим сегментом покупки товарів є одяг та взуття. «Нова Пошта» надає клієнтам вигідні умови для покупок он-лайн. Для отримувача та відправника є вигідні умови та безпечна співпраця. Отримувач має змогу оплатити товар після огляду, що дозволяє переконатися у якості та відповідності товару. Відправник при цьому може керувати посилкою та при відмові замовити її назад [38].

Розглянемо статистику відмови клієнтів від замовлення та їх причини. Дані отримано шляхом досліджень та підрахунків, що проводились відділом аналітики та статистики у компанії.

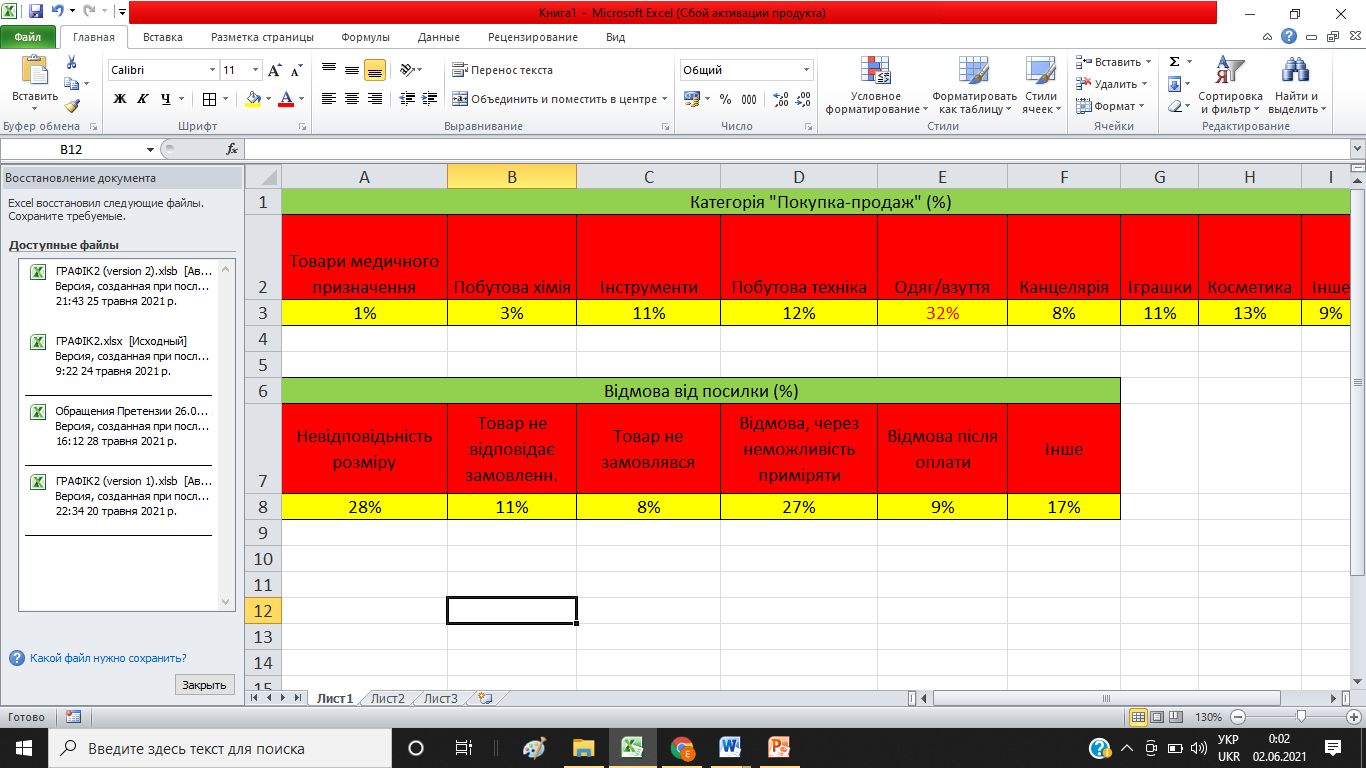


Рис. 2.9. Категорія «Відмова»

Згідно проведених досліджень та опитувань клієнтів визначено проблему, що покупці товарів, що здійснюють діяльність через відділення «Нової Пошти» часто відмовляються від покупки через неможливість приміряти товар. В даному випадку компанія отримує прибуток, проте втрачає можливість отримання потенційного доходу від реалізації своїх послуг.

ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати нове впровадження у бізнес-модель, де основну роль відіграє клієнт. Провівши аналіз статистичних даних приймаємо рішення встановлення примірочних у відділеннях філій.

Основною перевагою для клієнта є можливість здійснення повноцінних он-лайн покупок та можливість оглянути та не помилитись у виборі одягу.

Отже, в бізнес-моделі компанії з’являється нова ціннісна пропозиція – примірка та огляд, яка буде виконувати функцію зниження ризику, з яким стикається споживач при купівлі товару.

Згідно фінансових результатів діяльності компанії, що наведені в пункті 2.2. визначено, що компанія розвивається та дохід за останні три роки підвищується, особливий приріст доходу відбувся у 2020 році під час карантину. Вкладення коштів у даний проект принесе не тільки підвищення якості сервісу, а я додатковий дохід від клієнтів.

Основними витратами для впровадження послуги стають – витрати на встановлення примірочної та додаткові витрати на обслуговування. Примірочні можливо встановити на відділеннях з загальною площею клієнтської зони не менше 50 кв. м. Отже встановити можливо лише у 2000 відділень, тоді витрати компанії становитимуть – 24 млн. грн., додаткові витрати складатимуть 5 млн. грн. (обслуговування, ремонт, дезінфекція).

Розрахована ефективність пропонованих заходів представлена на рисунку 2.10.

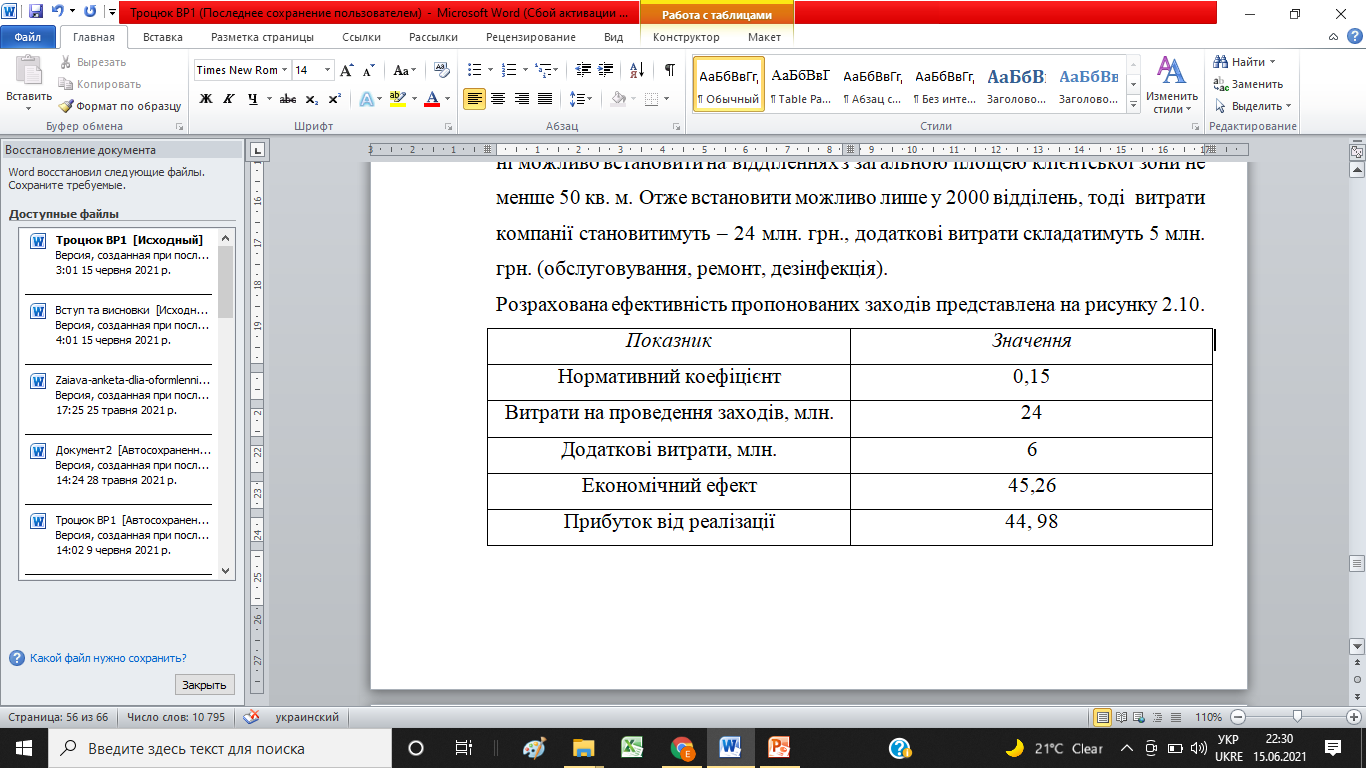


Рис. 2.10. Ефективність пропонованих заходів

Таким чином, від реалізації даних запропонованих заходів підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 44, 98 млн. грн. у рік впровадження та реалізації даної послуги ( з врахуванням планового збільшення доходу на 6%, що визначений відділом аналітики ТОВ «Нова Пошта»).

Для майбутньої роботи компанії основними перевагами при використанні даного сервісу будуть:

1. покращення клієнтського сервісу;
2. перехід на новий етап розвитку сервісу;
3. підвищення попиту на послуги компанії;

Дані переваги вплинуть на потоки доходів, оскільки даний сервіс залучить нових клієнтів, які раніше не користувались послугами компанії та підвищить попит на послуги компанії, що призведе до збільшення кількості замовлень від клієнтів.

# Висновки до розділу ІІ

В другому розділі дипломної роботи було розглянуто процес формування бізнес-моделі підприємства. В результаті дослідження отримані наступні висновки:

1. Проаналізовано фінансову діяльність ТОВ «Нова Пошта» - найбільш популярної на даний час транспортної української компанії, що надає послуги з експрес-доставки документів, різних вантажів, а також посилок фізичних осіб та бізнес - посилок.

Всі показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018- 2020рр. досить високі, що є позитивним фактором. Компанія кожного року збільшує обсяги наданих послуг, особливо за останній 2020 рік. Темпи підвищення обсягу наданих послуг перевищують темпи збільшення витрат, що є позитивним моментом в діяльності компанії й веде до зростання прибутку від наданих послуг.

1. Досліджено ефективність роботи компанії на локальному ринку. Підчас дослідження було визначено територіальне покриття діяльності компанії, що становить більше 5900 відділень по всій території країни та основні показники якості.

За отриманими даними було сформовано бізнес-модель компанії, що використовується на сьогодні.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів, більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є впровадження нового сервісу для клієнтів, що допоможе компанії конкурувати з іншими представниками ринкового сегменту та підвищити показники соціально-економічної ефективності.

1. Запропоновано вдосконалену бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» для підвищення соціально-економічних показників ефективності діяльності компанії. Для цього було проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, щоб визначити переваги та недоліки, та проведено SWОТ-аналіз компанії «Нова пошта» .

Було виявлено, що перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Провівши аналіз статистичних даних прийнято рішення встановлення примірочних у відділеннях філій.

Основною перевагою для клієнта є можливість здійснення повноцінних он-лайн покупок та можливість оглянути та не помилитись у виборі одягу.

Перевагами для компанії є підвищення конкурентоспроможності та соціально-економічних показників ефективності діяльності компанії.

# ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано сучасні бізнес-моделі підприємств та визначено їх функції. Бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів із метою створення продукту з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.  Визначено основні функції бізнес-моделі – стратегічні, операційні та фінансові.

На сьогодні двома основними та найбільш актуальними інструментами бізнес-моделювання являються шаблони бізнес-моделей Остервальдера та Lean Canvas.

1. Досліджено управління життєвим циклом бізнес-моделі. Поняття життєвого циклу було вперше використано для опису періоду від задуму продукту до виведення його з експлуатації та припинення продажів. Сьогодні концепція життєвого циклу полягає в тому, щоб описати етапи існування не тільки товарів, а й технологій, підприємств та їх бізнес-моделей.

На основі дослідження процесу капіталоруху визначено період життєвого циклу бізнес-моделі як окремої компанії, так і галузі в цілому. Ідентифікація конкретного періоду життєвого циклу є початком для вибору альтернативних варіантів, напрямків та інструментів трансформації існуючої бізнес-моделі для підвищення рівня її ефективності та величини ринкової вартості.

1. Проаналізовано фінансову діяльність ТОВ «Нова Пошта» - найбільш популярної на даний час транспортної української компанії, що надає послуги з експрес-доставки документів, різних вантажів, а також посилок фізичних осіб та бізнес - посилок.

Всі показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018- 2020 рр. досить високі, що є позитивним фактором. Компанія кожного року збільшує обсяги наданих послуг, особливо за останній 2020 рік. Темпи підвищення обсягу наданих послуг перевищують темпи збільшення витрат, що є позитивним моментом в діяльності компанії й веде до зростання прибутку від наданих послуг.

1. Досліджено ефективність роботи компанії на локальному ринку. Під час дослідження було визначено територіальне покриття діяльності компанії, що становить більше 5900 відділень по всій території країни та основні показники якості.

За отриманими даними було сформовано бізнес-модель компанії, що використовується на сьогодні.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів, більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є впровадження нового сервісу для клієнтів, що допоможе компанії конкурувати з іншими представниками ринкового сегменту та підвищити показники соціально-економічної ефективності.

1. Запропоновано вдосконалену бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» для підвищення соціально-економічних показників ефективності діяльності компанії. Для цього було проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, щоб визначити переваги та недоліки, та проведено SWОТ-аналіз компанії «Нова пошта» .

Було виявлено, що перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Провівши аналіз статистичних даних прийнято рішення встановлення примірочних у відділеннях філій.

Основною перевагою для клієнта є можливість здійснення повноцінних он-лайн покупок та можливість оглянути та не помилитись у виборі одягу.

Перевагами для компанії є підвищення конкурентоспроможності та соціально-економічних показників ефективності діяльності компанії.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво» // Господарське законодавство України: Зб. нормат.-прав. актів. - К., 2001. - С. 19-27;
2. Аванесова Н. Е. Оцінка ефективності функціонування підприємств роздрібної торгівлі з позицій ключових зацікавлених сторін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. Е. Аванесова. - Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. - 19 с;
3. Ів Піньє, Олександр Остервальдер. Створюємо бізнес-модель. 2017;
4. Андрусік І.І. Податкові аспекти в комерційній діяльності підприємств: проблеми та перспективи / І. І. Андрусік // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2014. - №2 (547). - С. 237-240;
5. Антоненко Н.В. Облік логістичних витрат / Н.В. Антоненко // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 11. - С. 234-241;
6. Апопій В.В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії : монографія / В.В. Апопій. - Львів: Вид-во ЛКА, 2015. - 368 с;
7. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В.Апопій // Вісник ДонНУЕТУ: Економічні науки. - 2005. - №4. - С.153-163;
8. Апопій В.В. Функціонування та регулювання ринку праці в торгівлі: монографія / В.В.Апопій. - Львів:Вид-во ЛКА, 2009;
9. Балабанова Л. В. Маркетинг закупівельної діяльності / Л. В. Балабанова, Костенко Л. О. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. - 599 с;
10. Барна М.Ю. Конкурентне середовище роздрібних торговельних підприємств: механізми і шляхи розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / М.Ю. Барна; Львів: Львівська комерційна академія, 2018. - 18 с;
11. Башнянин Г.І. Ефективність капіталізації і лібералізації економічних систем в умовах ринкової транзиції: методологічні проблеми метрологічного аналізу / Г.І. Башнянин, Ю.І. Турянський. - Львів: Вид-во ЛКА, 2016. - 480 с;
12. Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. М. Блохіна. - Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2015. - 20с;
13. Бойченко М.Г. Моделювання процесів управління комерційною діяльністю металоторговельної компанії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / М.Г.Бойченко. - Донецьк: Донецький національний університет ім. М. Туган-Барановського, 2014. - 20 с.;
14. Бородин В. А. Управление стратегическим потенциалом предприятия: монография / В.А.Бородин. Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, 2017. - 177 с.;
15. Бочан І.О. Формування приватного сектора в умовах ринкової трансформації економіки України: проблеми інституціональної теорії і практики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.01.01«Економічна теорія» / І.О.Бочан. - Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2012. – 39;
16. Вакуленко А. В. Управління якістю / А. В. Вакуленко. - К.: КНЕУ, 2014. - 167 с.;
17. Васильців Т.Г. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку споживчих товарів / Т.Г. Васильців // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Вип.20. - Львів: Вид-во ЛКА, 2016. - № 13. - С. 359-365;
18. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості та параметри / М. Ю. Ваховська // Вісник національного університету «Львівська політехніка».Серія «Логістика». - №623. - 2011. - С.22-28;
19. Виноградська A.M. Комерційна діяльність торговельного підприємства / А. М. Виноградська. - К.: Київський національний торгово-економічний університет, 2005. - 278 с.;
20. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва / А. М. Виноградська. - К: Центр навчальної літератури, 2013. - 780с.;
21. Гайдар Н. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. О. Гайдар. - Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. - 18 с.;
22. Височин І. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні та світі: порівняльний аналіз / І. Височин // Вісник КНТЕУ. - 2010. - № 1. - С. 11-23.
23. Германчук А.М. Управління комерційною діяльністю підприємств на основі маркетингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / А. М. Германчук. - Донецьк: Донецький державний. університет економіки і торгівлі, 2012. - 20с.;
24. . Гонський М.Д. Взаємозв'язок ефективності організаційної побудови та економічних показників реалізації комерційної функції у вітчизняних роздрібних торговельних мережах / М.Д. Гонський // Вісник ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - 2012. - № 4 (56). - С. 161-166;
25. Гонський М.Д. Комерційна функція як основа ефективної комерційної діяльності торговельного підприємства / М.Д. Гонський // Економіка розвитку. - Харків. - 2014. - В ДРУЦІ. - С.;
26. Гонський М.Д. Тенденції розвитку комерційної діяльності вітчизняних роздрібних торговельних мереж / М.Д. Гонський // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В.В., Дайновський Ю.А., Скибінський С.В. та ін.]. - Львів : Видавництво;
27. Гросул В. А. Методологічні засади управління соціально-економічним розвитком підприємства торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. А. Гросул. - Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. - 21 с.;
28. Мізюк Б.М. Сучасні концепції управління комерційною функцією в роздрібних торговельних мережах / Мізюк Б.М., М.Д. Гонський // Вісник ЛКА. - Львів:. - 2014. - В ДРУЦІ. - С.;
29. Створення карти інновацій: Що таке іннвація і як її використовувати: [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.management.com.ua/cm/cm074.html 2. А. Соолятте. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf>;
30. Що таке бізнес-модель. Бізнес-моделі компаній. Їх еволюція та класифікація [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf>;
31. А. Osterwalder, Y. Pigneur, І. Christopher, L. Tucci. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems 16.1 (2005): 1;
32. А. Соолятте. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf>;
33. Закон України про інноваційну діяльність: Закон від 05.12.2012 // База даних «Законодавство України» / ВР України: [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>;
34. . Методичні матеріали фінансово-економічного аналізу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/Y-FuoQomNz0/4.html>;
35. Г. О. Андрощук, Р. Є. Еннан. Інноваційна політика Європейського Союзу [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/27902/11- Androshchuk.pdf?sequence=1;
36. Zott, C. and Amit, R., Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, 2010, 43(2-3), pp216-226;
37. ТОВ «Нова Пошта »Офіційний сайт підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>;
38. Основні напрямки діяльності компанії: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ldaily.ua/interviews/nova-poshta-business-model-could-make-to-perfect-in-the-local-market-and-to-replicate-in-other-countries/>;
39. International Conference On Engineering Design, Iced11 15 - 18 August 2011, Technical University Of Denmark. Ji Hwan Lee, Dong Ik Shin And Yoo S. Hong, Yong Se Kim. Business Model Design Methodology For Innovative ProductService Systems: A Strategic And Structured Approach;
40. Debelak D. Business Models Made Easy / D. Debelak. — NY: Entrepreneur Press, 2016.— 240 p;
41. В. С. Іваницький. Механізми формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект: [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/370-mekhanizm-formuvannyaoptimalnoji-biznes-modeli-teoretichnij-aspekt>;
42. Mark W. Johnson. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal – 2014.