

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ**

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування
Група	8.03.073.040.22.3

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на тему: «Трансформація бізнес-моделі підприємства в  
умовах нестабільності»**

**Виконав: студент Володимир ПОТАПОВ**

**Керівник: к.е.н., доцент Андрій КОТЛИК**

**Рецензент: директор ТОВ «ТК «Партнер»  
Олег ХАРЧЕНКО**

**Харків – 2023 рік**

## **АНОТАЦІЯ**

магістерської дипломної роботи на тему

### **«Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах нестабільності»**

Робота містить 62 сторінки, 24 таблиці, 12 рисунків, список літератури з 53 найменувань (на 6 сторінках), 2 додатки (на 15 сторінках).

В теоретичній частині дипломної роботи проведено морфологічний аналіз понять «бізнес-модель» і «економічна нестабільність», порівняно бізнес-модель й альтернативні підходи до концептуалізації діяльності підприємства, описано структуру канви бізнес-моделі, надано класифікацію бізнес-моделей підприємства, висвітлено принципи побудови бізнес-моделі, а також узагальнено способи подолання невизначеності зовнішнього середовища й сучасні напрямки трансформації бізнес-моделей підприємств.

В другому розділі роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», зокрема надано загальну характеристику підприємства, проведено фінансовий аналіз його діяльності, а також проаналізовано існуючу бізнес-модель підприємства і виявлено притаманні їй недоліки.

В третьому розділі роботи запропоновано й обґрунтовано шляхи трансформації бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» за рахунок посилення присутності в сегменті B2C і освоєння сегменту B2G.

**Ключові слова:** бізнес-модель, бізнес-модель підприємства, канва бізнес-моделі, трансформація бізнес-моделі, умови нестабільності, бізнес-бізнесу, бізнес-споживачу, бізнес-уряду.

**Рік виконання роботи – 2023, рік захисту – 2023.**

## **ABSTRACT**

Master's thesis

### **«Transformation of the enterprise's business model in conditions of instability»**

The thesis consists of 62 pages, 24 tables, 12 figures, 53 references (on 6 pages) and 2 appendices (on 15 pages).

In the theoretical part of the thesis, a morphological analysis of the concepts «business model» and «economic instability» was carried out, the business model and alternative approaches to the conceptualization of the enterprise's activity were compared, the structure of the Business Model Canvas was described, the classification of the enterprise's business models was provided, the principles of a business model development were highlighted, as well as methods of overcoming the uncertainty of the external environment and modern directions of enterprise business model transformation are summarized.

In the second section of the thesis, a comprehensive analysis of the activity of EUROTECHELECTROMONTAJ LLC was performed, in particular, a general description of the enterprise was provided, a financial analysis of its activity was carried out, and the existing business model of the enterprise was analyzed and its inherent shortcomings were identified.

In the third section of the thesis, the ways of transformation of the business model of EUROTECHELEKTROMONTAJ LLC were proposed and substantiated, including the strengthening of the presence in the B2C segment and entering the B2G segment.

**Keywords:** business model, enterprise business model, Business Model Canvas, business model transformation, conditions of instability, Business-to-Business, Business-to-Consumer, Business-to-Government.

**Year of performance – 2023, year of defense – 2023.**

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Теоретичні основи трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах нестабільності .....	9
1.1. Бізнес-модель підприємства: сутність, структура, альтернативні концепції.....	9
1.2. Види бізнес-моделей і напрямки їх трансформації в умовах нестабільності .....	17
2. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ».....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства і фінансовий аналіз його діяльності.....	26
2.2. Аналіз бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ».....	36
3. Шляхи трансформації бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» в умовах нестабільності .....	45
3.1. Рекомендовані заходи з трансформації бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» .....	45
3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.....	54
Висновки .....	60
Список використаної літератури .....	63
Додатки.....	69

## ВСТУП

Бізнес-модель, яка є концептуальною основою організації, визначає її спроможність створювати та отримувати цінність. Це не просто технічний інструмент чи метод ведення справ; це цілісне поняття, яке виступає фундаментом для досягнення довгострокового успіху.

Концептуальна основа бізнес-моделі може розглядатися як своєрідний код, який визначає бізнес-логіку конкретної фірми. Вона включає набір елементів та їхніх взаємозв'язків, що дозволяють структурувати стратегічні рішення та генерувати прибуток. Цей інструмент відображає погляд на підприємство, орієнтований на самі значущі параметри для бізнесу. Бізнес-модель є не лише планом для отримання доходу на ринку, але і методом утримання компанії, спрямованим на генерацію прибутку. Вона включає структуру бізнес-процесів та зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та корекції діяльності підприємства.

Оглядаючи бізнес-модель як цілісне комплексне поняття, можна визначити його роль як фундаменту для систематичного розблокування довгострокової цінності для організації. Вона вирізняється своєю здатністю забезпечувати цінність клієнтам, а також фіксувати цінність через стратегії монетизації. Така бізнес-модель стає ключовим елементом для досягнення успішного та стійкого функціонування в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

В умовах нестабільності трансформація бізнес-моделі підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та довгострокового успіху. По-перше, цей процес дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в економічному середовищі, враховуючи нестабільність ринку та швидкі зміни у споживчих запитах.

Зміни в бізнес-моделі також сприяють розвитку нових можливостей та відкривають шлях до інновацій. Вони дозволяють підприємствам переглядати

свої стратегії, впроваджувати нові технології та створювати конкурентні переваги.

Умови нестабільності часто супроводжуються зростанням ризиків, і трансформація бізнес-моделі допомагає зменшити вразливість підприємства перед економічними труднощами. Підприємства, які готові до постійних змін, можуть легше адаптуватися та виживати в умовах турбулентності.

Загалом, трансформація бізнес-моделі є необхідним елементом стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток та успіх компанії. Метою проходження переддипломної практики є проведення комплексного аналізу діяльності підприємства.

Питанням створення, систематизації і трансформації бізнес-моделей присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених як А. Афуа, Т. Башмакова, О. Гнатюк, П. Друкер, С. Зотт, Т. Комар, І. Костюк, Д. Магретта, І. Маркова, А. Маурья, О. Огневьюк, О. Остервальдер, І. Піньє М. Портер, Е. Райз, В. Скриль, О. Ткач і багатьох інших. Проте зважаючи на новизну тематики бізнес-моделювання, чимало питань в цій галузі досі залишаються невирішеними або такими, що мають неоднозначні рішення. До того ж, в цій сфері суттєво переважають зарубіжні публікації і відчувається дефіцит вітчизняних досліджень.

Об'єкт дипломної роботи – це процес трансформації бізнес-моделі підприємства.

Предмет дипломної роботи – це напрями й методи трансформації бізнес-моделі вітчизняного підприємства в умовах невизначеності.

Мета дипломної роботи – це розвиток теоретичних аспектів і розроблення прикладних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделі вітчизняного підприємства в умовах невизначеності.

Поставлена мета вимагає вирішення таких завдань:

визначити сутність понять «бізнес-модель» і «невизначеність»;

дослідити структуру, види бізнес-моделей, принципи їх побудови і напрямки їх трансформації в умовах нестабільності;  
надати загальну характеристику підприємства;  
провести фінансовий аналіз діяльності підприємства;  
проаналізувати існуючу бізнес-модель підприємства;  
розробити й обґрунтувати рекомендації з трансформації бізнес-моделі підприємства.

Для виконання завдань роботи в ній використано такі методи: морфологічний аналіз, логічне узагальнення, синтез, вертикальний і горизонтальний аналіз, метод коефіцієнтів, графічний метод, канва бізнес-моделі, метод аналізу ієрархій.

Інформаційну базу дипломної роботи склали монографії, наукові статті, підручники з проблем побудови і трансформації бізнес-моделі підприємства, стратегічного менеджменту, аналітичні дані щодо вартості залучення клієнтів, статистика проведення тендерів в Україні, сайт ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», а також його фінансова, статистична й управлінська звітність.

Базою дослідження виступило ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» – мале торговельне підприємство, розташоване в м. Харків.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

## 1.1. Бізнес-модель підприємства: сутність, структура, альтернативні концепції

Сьогодні дослідження бізнес-моделей опинилися в центрі уваги академічного середовища та ділових кіл, а трансформація та інновації бізнес-моделей привернули безпрецедентну увагу. Незважаючи на те, що все більше вчених почали звертати увагу на сферу трансформації бізнес-моделі та інновацій і пояснювали концепцію та підхід до реалізації інновацій бізнес-моделі з різних точок зору, існуючі дослідження рушійних факторів трансформації бізнес-моделі не є систематичними й поглибленими.

Для з'ясування сутності бізнес-моделі проведемо морфологічний аналіз цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Морфологічний аналіз поняття «бізнес-модель»

Автор [джерело]	Визначення	Родове поняття
1	2	3
А. Остервальдер, І. Пін'є, С. Туччі [41]	Концептуальний інструмент, який містить набір елементів та їхніх взаємозв'язків і дозволяє виразити бізнес-логіку конкретної фірми	Концептуальний інструмент
П. Ді Ганджи [29]	Концептуальна основа, яка визначає, як організація створює та отримує цінність	Концептуальна основа
Г. Поль, М. Чапман [42]	Метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток	Метод ведення справ
Т. Ейзенманн [31]	Погляд на підприємство, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах	Погляд на підприємство
А. Афуа [25]	Структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства	Структура бізнес-процесів і зв'язків між ними
С. Зотт, Р. Аміт [53]	Набір запланованих дій, спрямованих на отримання доходу на ринку	Набір запланованих дій
В. Прохорова [20]	План, який реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності, що представляє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності	План



Продовження табл. 1.1

1	2	3
І. Мовчаненко [17]	Відображає логіку і методи ведення успішного бізнесу	Відображення логіки і методів
О. Єршова, І. Гончаренко [5]	Цілісне комплексне поняття, яке виступає фундаментом для пошуку систематичного способу розблокувати довгострокову цінність для організації, забезпечуючи при цьому цінність клієнтам і фіксує цінність за допомогою стратегій монетизації	Фундамент для пошуку

Проаналізувавши наведені визначення бізнес-моделі, можемо виділити в них такі спільні риси:

1. Створення та отримання цінності: У всіх визначеннях зазначено, що бізнес-модель визначає, як організація створює та отримує цінність на ринку.

2. Елементи та їхні взаємозв'язки: Описується як концептуальний інструмент, що містить набір елементів та їхніх взаємозв'язків для вираження бізнес-логіки конкретної фірми.

3. Метод ведення справ та генерація прибутку: Бізнес-модель розглядається як метод ведення справ, що забезпечує генерацію прибутку та утримання компанії.

4. План та взаємовідносини для отримання доходу: Позначено як план, що реалізується підприємством для отримання доходу через взаємовідносини, які беруть участь у створенні цінності.

Слід звернути увагу і на виявлені протиріччя, які визначають різні аспекти та підходи до розуміння бізнес-моделі в літературі та дослідженнях, відзначаючи важливі різниці в акцентуації аспектів цього поняття (табл. 1.2).

Отже, бізнес-модель – це стратегічний план організації, який визначає, як вона створює, доставляє та отримує цінність на ринку. Вона представляє собою комплексне концептуальне та інструментальне уявлення, що включає в себе елементи бізнесу, взаємозв'язки між ними, методи ведення справ, створення, доставки й монетизації споживацької цінності. Орієнтована на досягнення прибутковості через систематичний підхід до створення цінності для клієнтів та використання стратегій монетизації.

Таблиця 1.2

**Протиріччя у трактуваннях поняття «бізнес-модель» (складено на основі визначень [5; 17; 20; 25; 29; 31; 41; 42; 53])**

<b>Суперечливі властивості бізнес-моделі</b>	<b>Сутність протиріччя</b>
Створення цінності або погляд на підприємство	Визначення бізнес-моделі як концептуальної основи для створення цінності відрізняється від підходу, коли вона розглядається як погляд на підприємство, що концентрується на значущих параметрах
Концептуальний інструмент або структура бізнес-процесів	Концептуальний інструмент, який містить елементи та їхні взаємозв'язки, виглядає як інший підхід порівняно з описом бізнес-моделі як структури бізнес-процесів і зв'язків між ними
Метод ведення справ або абір запланованих дій	Характеристика бізнес-моделі як методу ведення справ та генерації прибутку дещо контрастує із її визначенням як набору запланованих дій для отримання доходу на ринку
План або відображення логіки і методів	Визначення бізнес-моделі як плану, який реалізується для отримання доходу через взаємовідносини, відзначається відмінністю від концепції відображення логіки і методів успішного бізнесу

Окрім бізнес-моделі, існують й інші підходи до вирішення тієї ж задачі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Порівняння бізнес-моделі й альтернативних підходів до концептуалізації діяльності підприємства (складено за [10; 17])**

<b>Параметри</b>	<b>Підходи до концептуалізації діяльності підприємства</b>		
	<b>Бізнес-модель</b>	<b>Ланцюг постачання</b>	<b>Стратегія підприємства</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Сутність	Спосіб організації бізнесу на підприємстві	Ланцюг видів діяльності в галузі	Компас, напрямок розвитку підприємства
Орієнтація	Створення цінності для споживача та перетворення її в прибуток для підприємства	Логістично-виробничі процеси і спосіб створення доданої вартості	Створення стійкої конкурентної переваги
Акценти аналізу	Аналіз бізнес-системи підприємства, її складових і зв'язків	Аналіз ступенів технології продукту та доставки його кінцевим споживачам	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Ступінь унікальності	Може бути типовою для галузі, але частіше містить унікальні рішення для підприємства	Типова для галузі	Унікальна для підприємства

Бізнес-моделі є критичним елементом для досягнення успіху та стійкості будь-якої організації. Вони функціонують як основа, що описує, як саме бізнес будує, постачає та отримує цінність на ринку. Чітко визначена бізнес-модель виступає не лише планом для стратегічних рішень та розподілу ресурсів, а й інструментом для ідентифікації цільової аудиторії, розуміння їхніх потреб та адаптації продуктів чи послуг з урахуванням цих потреб [17; 20; 40]. Сильна бізнес-модель забезпечує ефективну операційну діяльність, оптимізує потоки доходів і визначає структуру витрат, сприяючи прибутковості. Крім того, вона сприяє інноваціям, заохочуючи підприємства систематично переглядати та адаптувати свої стратегії відповідно до змін ринкових умов та нових тенденцій [8].

Ця концепція також покращує комунікацію та співпрацю всередині організації, єднаючи команди для спільних цілей і завдань. Загалом, ретельно розроблена бізнес-модель відіграє важливу роль у сприянні зростанню, створенні конкурентних переваг і досягненні максимального довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється [37].

Звісно, що ідея бізнес-моделі виникла не на порожньому місці. Так, П. Друкер наголошував на важливості розуміння клієнта та його потреб у формуванні бізнес-моделей, запропонувавши концепцію створення цінності для клієнтів [30]. М. Портер розробив концепцію ланцюжка створення вартості, яка висвітлює дії та процеси, за допомогою яких підприємства створюють цінність для клієнтів. Він також запропонував конкурентні стратегії, такі як лідерство за витратами та диференціація, які впливають на дизайн бізнес-моделі [43].

О. Остервальдер та І. Піньє представили канву бізнес-моделі (Business Model Canvas), яка дозволяє компаніям всебічно описувати, проектувати та аналізувати свої бізнес-моделі (рис. 1.1). Цей інструмент став широко використовуватися в підприємницьких і стартап-спільнотах [40]. Сьогодні це є найбільш розповсюдженим способом відображення бізнес-моделі підприємства.

<b>Ключові партнери:</b> Організації та партнери, які допомагають виконувати основні функції та створювати цінність	<b>Ключові види діяльності:</b> Основні процеси та операції, які веде організація для створення цінності.	<b>Ціннісна пропозиція:</b> Елементи, які створюють цінність для клієнта та розв'язують його проблеми.	<b>Відносини з клієнтами:</b> Тип відносин, які підтримуються з різними сегментами клієнтів.	<b>Сегменти клієнтів:</b> Групи людей або компаній, які використовують продукти або послуги.
	<b>Ключові ресурси:</b> Основні активи та ресурси, необхідні для створення, постачання та утримання цінності.		<b>Канали:</b> Способи, якими продукти, послуги та інформація доставляються клієнту.	
<b>Структура витрат:</b> Основні витрати, пов'язані з підтримкою бізнес-моделі.			<b>Потоки доходів:</b> Шляхи, якими компанія отримує дохід від клієнтів.	

**Рис. 1.1. Канва бізнес-моделі**

Канва бізнес-моделі – це стратегічний інструмент, який забезпечує візуальну основу для опису, проектування та аналізу бізнес-моделі. Вона складається з дев'яти ключових елементів, що відображають основні аспекти бізнесу.

1. Сегменти клієнтів визначають різні групи клієнтів, які компанія має на меті обслуговувати, допомагаючи визначити цільову аудиторію та їхні потреби.

2. Ціннісна пропозиція описує унікальну цінність, яку компанія надає своїм клієнтам через продукти, послуги або рішення.

3. Канали – це способи взаємодії компанії зі своїми клієнтами, включаючи фізичні та цифрові канали доставки цінності.

4. Відносини з клієнтами описують типи відносин, які компанія установлює з клієнтами, будь то особиста допомога, самообслуговування чи автоматизована взаємодія.

5. Потоки доходів визначають джерела прибутку для бізнесу через різні моделі ціноутворення та стратегії монетизації.

6. Ключові ресурси представляють критичні активи, ресурси та можливості, необхідні для ефективної роботи бізнесу.

7. Ключові види діяльності охоплюють основні дії та процеси, які забезпечують реалізацію цінності для клієнтів.

8. Ключові партнери організації та партнерів, які допомагають виконувати основні функції та створювати цінність.

9. Структура витрат представляє елементи витрат, пов'язаних з функціонуванням бізнес-моделі.

Канва бізнес-моделі є ефективним інструментом для розуміння, аналізу та комунікації бізнес-процесів, сприяючи інноваціям та сталому зростанню [40].

Згодом А. Маурья запропонував концепцію й структуру ощадливої бізнес-моделі (Lean Canvas) [38], яка спирається на ідею ощадливого стартапа (Lean Startup), запропоновану Е. Райзом [45].

Ощадлива канва (Lean Canvas) виступає як спеціалізований інструмент для стартапів та підприємців, розроблений А. Маурья. Основна мета Lean Canvas – допомогти стартапам швидко та ефективно перевіряти та адаптувати свої бізнес-моделі. Цей підхід зосереджений на визначенні ключових аспектів бізнес-моделі в компактній формі. Lean Canvas включає елементи традиційної канви бізнес-моделі, такі як сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали, відносини з клієнтами та потоки доходів, але додає унікальні компоненти [38]:

1. Проблема. Визначення основної проблеми або потреби цільових клієнтів, що допомагає спрямовувати увагу на ключові аспекти вирішення.

2. Рішення. Опис унікального рішення чи цінної пропозиції, яка ефективно вирішує визначену проблему.

3. Ключові показники. Визначення ключових показників ефективності (KPI) або метрик, які слід вимірювати для оцінки успіху бізнес-моделі.

4. Несправедлива перевага. Визначення факторів або активів, які надають стартапу конкурентну перевагу.

Lean Canvas акцентує увагу на конкретних елементах бізнесу та сприяє швидкому циклу збору відгуків клієнтів та адаптації моделі. Цей інструмент сприяє візуалізації та оптимізації ідей, сприяючи гнучкому та ефективному створенню успішних стартапів.

Порівнюючи два означені формати представлення бізнес-моделей, можна визначити такі переваги і недоліки, що їм притаманні (табл. 1.4).

**Таблиця 1.4**

**Порівняння канви бізнес-моделі і ощадливої канви [8]**

<b>Формат представлення бізнес-моделі</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Канва бізнес-моделі	Комплексне уявлення: канва бізнес-моделі надає цілісне уявлення про бізнес, охоплюючи всі ключові компоненти в єдиній візуальній структурі. Встановлена основа: канва бізнес-моделі отримала широке поширення та визнання, що зробило її спільною мовою для обговорення та аналізу бізнес-моделей. Підходить для відомих компаній: добре підходить для аналізу та оптимізації існуючих бізнес-моделей, оскільки враховує широкий спектр елементів і взаємодій.	Складність для стартапів: деталізований характер канви бізнес-моделі може бути складним для стартапів, вимагаючи більше часу та зусиль, щоб завершити та зрозуміти її. Відсутність зосередженості на ітерації: канва бізнес-моделі прямо не наголошує на необхідності швидкої ітерації та перевірки, що є вирішальним для стартапів на ранніх стадіях. Менш адаптована до динамічного середовища: статичність канви бізнес-моделі може обмежити її ефективність у галузях, що швидко змінюються.

## Продовження табл. 1.4

1	2	3
Ощадлива канва	<p>Орієнтована на стартапи: ошадливу канву розроблено спеціально для стартапів, наголошуючи на швидкій ітерації, перевірці та адаптації.</p> <p>Спрощена структура: ошадлива канва стискає основні елементи бізнес-моделі, полегшуючи розуміння та передачу ціннісної пропозиції та ключових аспектів стартапу.</p> <p>Акцент на відповідності вирішення проблеми: ошадлива канва визначає пріоритетність виявлення та вирішення проблем клієнтів, допомагаючи стартапам узгодити свої рішення з потребами ринку.</p>	<p>Менш повна: порівняно з канвою бізнес-моделі, ошадлива канва надає вужче уявлення про бізнес-модель, потенційно пропускаючи деякі важливі аспекти.</p> <p>Обмеженість для зрілих компаній: ошадлива канва може не запропонувати достатньої глибини або складності для аналізу та оптимізації бізнес-моделей великих компаній.</p> <p>Відсутність стандартизованої термінології: на відміну від канви бізнес-моделі, ошадлива канва може мати варіації в термінології чи тлумаченні, що може призвести до неузгодженості в комунікації.</p>

Концепція канви бізнес-моделі була дещо трансформована для сервісних організацій як сервісна канва бізнес-моделі (Service Business Model Canvas – SBMC). Загальна логіка SBMC враховує як внесок у бізнес-модель послуг, так і вигоду учасників. SBMC дозволяє відобразити клієнтський досвід і, отже, спільне створення шляхом інтеграції точки зору клієнта. Вимір ціннісної пропозиції надає огляд запропонованої цінності кожного учасника. Ці цілі повинні представляти інтереси клієнтів, партнерів і самої компанії. Розмір зв'язку представляє безперервність відносин між акторами. Тим не менш, мережі визначають точки контакту між цими акторами. У контексті потоків доходів демонструються грошові доходи та бізнес-моделі. Ключові ресурси та дії в лівій частині описують вхідні дані в процес обслуговування. Нарешті, структура витрат, що розрізняє витрати, які, як очікується, понесе кожен виконавець [51].

Отже, вибір конкретного підходу до бізнес-моделювання залежить від конкретних потреб і стадії бізнесу. Відомі підприємства, які прагнуть всебічного аналізу своїх бізнес-моделей, можуть віддівати перевагу канві бізнес-моделі, тоді як стартапи часто віддають перевагу Lean Canvas.

## **1.2. Види бізнес-моделей і напрямки їх трансформації в умовах нестабільності**

Проте побудова бізнес-моделі часто не вирішує проблему її формалізації надовго, адже в умовах нестабільності компаніям часто доводиться змінювати, трансформувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних стратегій. Так, наприклад, О. Огневьюк [19] розглядає проблему трансформації бізнес-моделей як ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Дійсно, у сьогодишньому дедалі складнішому міжнародному середовищі значно зросли фактори нестабільності та невизначеності. Особливо після міжнародної фінансової кризи 2008 року, європейської боргової кризи, торговельного конфлікту між Китаєм і США, COVID-19, вторгнення Росії до України та інших подій, які прийнято звати «чорними лебедями, невизначеність середовища створила безпрецедентні можливості та загрози для розвитку підприємств.

Сьогодні прийнято приписувати зовнішньому середовищу підприємств такі характеристики [36]:

нестабільність (volatility): відноситься до швидкості та величини змін у середовищі;

невизначеність (uncertainty): вказує на відсутність передбачуваності та чіткої надійної інформації про майбутнє;

складність (complexity): описує складність (багатоелементність) і численні взаємозв'язки систем, факторів і змінних у середовищі;

неоднозначність (ambiguity): стосується відсутності ясності та існування кількох інтерпретацій або точок зору,

які разом формують абревіатуру VUCA. Як бачимо, нестабільність є однією з ключових характеристик зовнішнього середовища.

Для уточнення сутності поняття «економічна нестабільність» проведемо його морфологічний аналіз (табл. 1.5).



Таблиця 1.5

## Морфологічний аналіз поняття «економічна нестабільність»

Автор [джерело]	Визначення	Родове поняття
Д. Хезер та ін. [33]	Повторювані зміни в зайнятості, доходах або фінансовому благополуччі з часом, особливо зміни, які не є навмисними, передбачуваними або є частиною висхідної мобільності	Повторювані зміни
Мерік Е. [39]	Ситуація, коли економіка країни зазнає раптового спаду сукупного виробництва або реального валового внутрішнього продукту (ВВП), що призводить до зниження реального доходу на душу населення, зростання безробіття та бідності	Ситуація
Наумова М. А. [18]	Хиткий, нестійкий стан системи, коли майбутня конфігурація елементів та складових важко передбачувана	Стан системи
	Деформація структури, функцій або будь-яких процесів соціально-економічних систем, яка змінює ці системи і загрожує їх цілісності	Деформація структури, функцій або процесів
Рьорінг Дж. [46]	Міра ризику, яка описує величину руху активу вгору та вниз	Міра ризику
Сривастава Р. К. [48]	Вказівка на те, наскільки і як швидко значення, наприклад ціна продукту, змінюється з часом	Вказівка

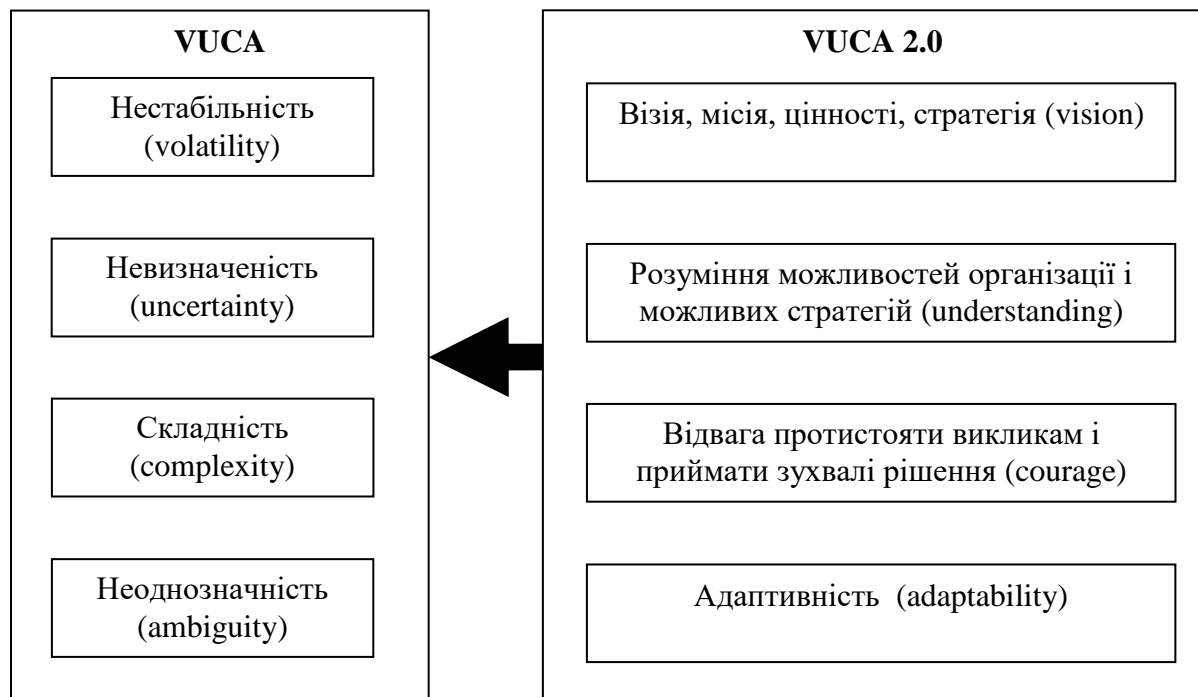
Отже, економічна нестабільність, яка проявляється в повторюваних змінах в зайнятості, доходах та фінансовому благополуччі, є складним та актуальним явищем, що визначає динаміку зовнішнього середовища сучасних підприємства. По-перше, ця нестабільність виявляється через непередбачувані та навмисні коливання, які стають частиною невизначеної висхідної мобільності. Надмірна нестабільність у цих сферах може викликати серйозні труднощі для громадян та підприємств [33].

Економічна нестабільність стосується стану економічної системи, що відхиляється від стабільного шляху зростання, характеризується коливаннями зайнятості, доходу та фінансового добробуту з часом. Це стан, коли економіка переживає періоди підйому та спаду, що призводить до змін загального рівня цін та економічного виробництва. Виникнення економічної нестабільності розглядається як природний порядок, який намагається повернути економіку до стану рівноваги та стабільності. Економічній нестабільності сприяють різні фактори, зокрема людські помилки, бізнес-цикли та взаємодія між економічною

діяльністю та соціальною політикою. У літературі про економічну нестабільність обговорюються різні погляди на її причини та наслідки, а також заходи для відновлення стабільності, такі як прийняття макроекономічної політики та впровадження відповідної соціальної політики [33; 39].

В цілому, визначення економічної нестабільності наголошують на потребі вдосконалення стратегій управління та регулювання, щоб зробити економіку більш стійкою та адаптованою до постійних змін у світі [11].

Нестабільність зовнішнього середовища вимагає відповідних стратегій до її подолання (рис. 1.2).

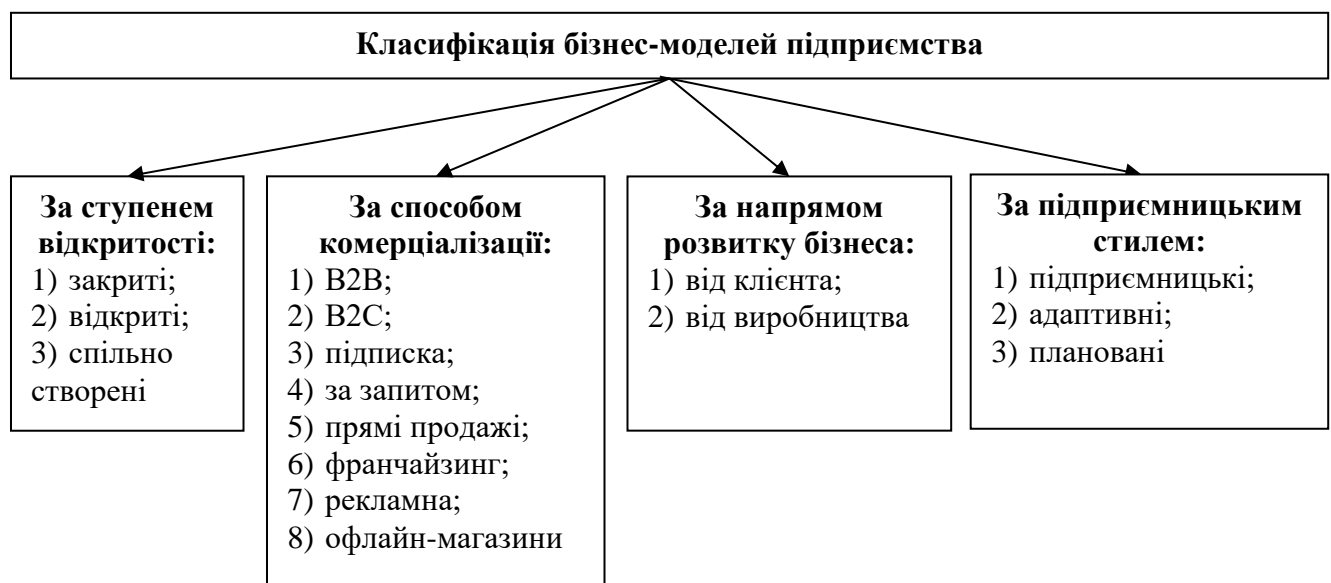


**Рис. 1.2. Способи подолання невизначеності зовнішнього середовища (побудовано на основі [32])**

Отже, виклики характеристики зовнішнього середовища, відомі як аббревіатура VUCA, можуть бути частково чи повною мірою компенсовані способами, які в сукупності носять назву VUCA 2.0. Це включає розробку чіткого курсу для організації, глибоке розуміння її можливостей і стратегій,

відвагу для прийняття сміливих рішень та гнучкість для швидкої адаптації до змін [32].

Подолання невизначеності зовнішнього середовища часто передбачає трансформацію бізнес-моделі підприємства. І. Костюк [7] виділяє фактори, що впливають на трансформацію бізнес-моделей підприємства, а саме: внутрішні фактори (зміна стратегії, кадрової політики) та зовнішні фактори (зміни на ринку, зміни у законодавстві, технологічні зміни). Отже, розуміння бізнес-моделей та її структури, а також факторів, що впливають на трансформацію, є важливим для розробки підприємством стратегії та прийняття рішень в умовах мінливості ринку. Проте, необхідно ухвалити рішення про те, до яких саме бізнес-моделей мають переходити підприємства. А отже, наведемо класифікацію бізнес-моделей (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Класифікація бізнес-моделей підприємства [22; 26; 28; 29; 50]**

За ступенем відкритості виділяють три основні типи бізнес-моделей: закриті, відкриті та спільно створені [29]. Центральним для кожної з цих моделей є роль організаційних кордонів, які можуть захищати внутрішні ресурси організації (тобто закриті), направляти знання із зовнішніх ресурсів в

організацію (тобто відкриті) або діяти як міст між організацією та її середовищем (тобто спільне створення).

Закриті бізнес-моделі покладаються на внутрішні ресурси (наприклад, людей і технології) для створення продуктів або послуг для користувачів. Цінність фіксується через те, що клієнти купують ці продукти чи послуги. По суті, ця модель використовує межі організації як бар'єр між середовищем і організацією для створення та отримання цінності [27].

Відкриті бізнес-моделі – це моделі, розроблені навколо збору та використання знань із внутрішніх і зовнішніх джерел (наприклад, користувачів) для створення цінності. Організаційні межі стають більш проникливими, дозволяючи знанням із зовнішніх джерел надходити безпосередньо в організацію. Однак відкрита бізнес-модель все ще покладається на те, що організація виробляє ключовий продукт або послугу для користувачів [27; 29]

Якщо відкриті бізнес-моделі збільшують роль користувачів у процесі створення цінності організації, то спільно створені бізнес-моделі вимагають формування партнерства між організацією та користувачами. У спільно створеній бізнес-моделі цінність виходить із позитивного досвіду користувачів, створюючись за допомогою технічної платформи, розробленої організацією для користувачів [44].

Розглянемо бізнес-моделі за способом комерціалізації. У моделі B2B підприємства продають товари чи послуги іншим підприємствам. Клієнтами зазвичай є компанії, які використовують придбані товари для власного виробництва або як компоненти власних пропозицій. B2C – це поширена модель, коли компанії продають продукти або послуги безпосередньо кінцевим споживачам. Транзакції відбуваються між бізнесом і окремими клієнтами.

Бізнес-модель на основі підписки передбачає сплату клієнтами регулярної абонентської плати за постійний доступ до продукту чи послуги. Це поширене явище в таких галузях, як потокове передавання медіа, послуги програмного забезпечення та ящики для підписки.

Бізнес-моделі за запитом надають товари чи послуги негайно, часто через цифрові платформи. Приклади включають служби обміну поїздками та додатки для доставки їжі.

Під час прямих продажів компанії продають свої продукти чи послуги безпосередньо споживачам через відділ продажів без залучення посередників, таких як роздрібні торговці. Цю модель часто асоціюють із продажами «від дверей до дверей» або мережевим маркетингом [26; 28].

Франчайзинг дозволяє окремим особам (франчайзі) керувати бізнесом під брендом і під керівництвом існуючої компанії (франчайзера). Франчайзі дотримуються встановлених бізнес-моделей і сплачують комісію франчайзеру.

У рекламній моделі компанії пропонують безкоштовні або субсидовані продукти чи послуги споживачам і отримують прибуток, продаючи рекламний простір. Платформи соціальних мереж і онлайн-сервіси використовують цю модель [26].

Модель «від виробництва» передбачає виробництво продукту, а потім пошук шляхів для його збуту, тоді як модель «від клієнта» – навпаки, підхід, коли товар виробляється за запитом споживача відповідно до його побажань [22].

За підприємницьким стилем виділяють підприємницькі, адаптивні і плановані бізнес-моделі. Підприємницькі бізнес-моделі характеризуються інноваціями, ризиком і сильним фокусом на створенні нових продуктів, послуг або ринків. Підприємці, які працюють у такому режимі, часто керуються баченням, а бізнес-модель відображає динамічний і пошуковий підхід.

Адаптивний різновид бізнес-моделей відзначається здатністю реагувати та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цей режим підкреслює гнучкість і здатність розвиватися відповідно до ринкової динаміки, відгуків клієнтів або нових тенденцій.

Плановані бізнес-моделі передбачають структурований і стратегічний підхід до управління бізнесом. Компанії в цьому режимі ретельно планують свою діяльність, ставлять чіткі цілі та дотримуються заздалегідь визначених

стратегій. Прийняття рішень часто ґрунтується на ретельному аналізі та на основі даних. Кожен із видів бізнес-моделей відображає мислення організації та те, як вона орієнтується в бізнес-ландшафті [50].

Трансормуючи бізнес-модель підприємства, необхідно дотримуватися певних принципів. Так, В. Прохорова сформулювала принципи побудови бізнес-моделі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Принципи побудови бізнес-моделі [20]

Принципи побудови бізнес-моделі	Пояснення принципу
Комплексність	Охоплення підприємства, в цілому, а не його окремих елементів
Ситуаційність	Варіативність залежно від набору умов
Універсальність	Придатність для аналізу і планування
Еволюційність	Демонстрація розвитку бізнес-моделі залежно від ситуації
Безперервність	Базування на моделі зрілості підприємства
Адаптивність	Можливість підстроювання під ситуацію в зовнішньому середовищі
Практична застосовність	Наявність критеріїв і шкал, що дозволяють діагностувати існуючу бізнес-модель підприємства.

Отже, ефективна бізнес-модель повинна охоплювати підприємство в його комплексності, а не обмежуватися окремими елементами. Вона повинна бути гнучкою та варіативною, здатною адаптуватися до різних умов і змінюватися відповідно до ситуації. Важливо, щоб бізнес-модель була придатною для аналізу і планування, а також демонструвала розвиток в залежності від контексту та базувалася на моделі зрілості підприємства. Можливість адаптації до зовнішнього середовища та наявність критеріїв для діагностики існуючої бізнес-моделі є ключовими для успішного управління та стійкого розвитку підприємства.

І. Маркова [16] досліджує сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі підприємств. Вона вказує на те, що у сучасних умовах підприємства швидко адаптуються до нових розумів ринку та дають нові послуги та продукти, що захищають конкурентну перевагу. Особливості уваги приділяється аналізу

трансформацій, пов'язаних із змінами у бізнес-моделях, таких як перехід до цифрової економіки, зростання інновацій, тощо.

Т. Башмакова, О. Ткач, Т. Комар [1] розглядають основу бізнес-моделей на цифрових технологіях. Автори звертають увагу на те, що з появою інформаційних технологій підприємства змінюють свої бізнес-моделі. Зокрема, вони спостерігають переваги застосування цифрових технологій у бізнесі та впуску їх впровадження на бізнес-модель підприємства.

С. Кавадіас, К. Ладас і Ч. Лоч на основі аналізу 40 бізнес-моделей виявили найбільш популярні напрямки їх трансформації (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Сучасні напрямки трансформації бізнес-моделей підприємства [1; 16; 35]**

Розглянемо названі напрямки детальніше.

1. Більш персоналізований продукт або послуга. Багато нових ,spyc-моделей пропонують продукти або послуги, які краще, ніж домінуючі моделі, пристосовані до індивідуальних і нагальних потреб клієнтів.

2. Замкнутий процес. У багатьох моделях лінійний процес споживання (під час якого продукти виготовляються, використовуються та потім утилізуються) замінюється замкнутим циклом, у якому використані продукти переробляються. Ця зміна зменшує загальні витрати на ресурси.

3. Спільне використання активів. Деякі інновації досягли успіху, оскільки вони дозволяють обмінюватися дорогими активами. Так, компанія Airbnb дозволяє власникам будинків ділитися ними з мандрівниками. Іноді активи можуть спільно використовуватися в ланцюжку постачання. Спільне використання також зменшує бар'єри входу до багатьох галузей, оскільки учаснику не обов'язково володіти відповідними активами; він може діяти лише як посередник.

4. Ціноутворення на основі використання. Деякі моделі стягують плату з клієнтів, коли вони користуються продуктом або послугою, а не вимагають від них прямої покупки. Клієнти виграють, оскільки вони несуть витрати лише тоді, коли пропозиції створюють цінність; компанія виграє, оскільки кількість клієнтів, ймовірно, зростає.

5. Екосистема для тіснішої співпраці. Деякі інновації є успішними, тому що нова технологія покращує співпрацю з партнерами в ланцюжку постачання та допомагає більш правильно розподіляти бізнес-ризик, роблячи можливим скорочення витрат.

6. Гнучка та адаптивна організація. Інноватори іноді використовують нові технології, щоб відійти від традиційних ієрархічних моделей і приймати рішення, які краще відображають потреби ринку та дозволяють адаптацію в реальному часі до змін цих потреб. Результатом часто є більша цінність для клієнта за менших витрат для підприємства [35].

Значна частина заходів з трансформації бізнес-моделей концентрується на діджіталізації як ключовому напрямку трансформації, що, безумовно, відповідає сьгоднішнім умовам і може бути рекомендовано як першочерговий захід для переважної більшості компаній [52].



## 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства і фінансовий аналіз його діяльності

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» (скорочена назва – ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»), що створене у 2012 році у м. Харків. Напрямом діяльності підприємства є торгівля електротехнічними виробами оптом і в роздріб. Фактично сьогодні ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» пропонує комплексні рішення у сфері постачання електротехнічних та кабельно-провідникових виробів. Товари, що постачає підприємство, виробляються в Україні, країнах ЄС та Китаї.

Підприємство є малим і налічує 3 особи у штаті. Позначимо, які функції вони виконують. Директор ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» виконує ряд ключових функцій, спрямованих на успішне управління бізнесом і досягнення стратегічних цілей компанії. Основні функції директора торговельного підприємства включають:

1. Розробка стратегій та політик компанії. Директор визначає стратегічні напрямки розвитку та встановлює політику підприємства, що дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку.

2. Управління персоналом. Директор відповідає за формування та керування ефективною командою. Це включає найм, навчання, мотивацію, та розвиток персоналу.

3. Фінансове управління. Директор забезпечує ефективне фінансове управління компанією, включаючи розробку та контроль бюджетів, фінансовий аналіз та забезпечення фінансової стійкості.

4. Маркетинг та реклама. Відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, в тому числі рекламних кампаній, щоб залучити нових клієнтів і утримувати існуючих.

5. Управління логістикою та постачанням. Директор визначає оптимальні логістичні та постачальницькі стратегії для забезпечення ефективної поставки та обслуговування клієнтів.

6. Стратегічне планування та контроль. Вирішує завдання з планування та контролю за виконанням стратегічних цілей, вживає заходів для коригування стратегії у відповідь на змінні умови ринку.

7. Управління відносинами з клієнтами та партнерами. Взаємодіє із клієнтами, розвиває та утримує стосунки з ключовими партнерами, що сприяє підтримці та розвитку клієнтської бази.

8. Вирішення конфліктів. Директор веде переговори та вирішує конфліктні ситуації, які можуть виникнути в процесі ведення бізнесу.

9. Інновації та розвиток продукції. Здійснює контроль за розвитком та інноваціями у виробництві продукції, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

10. Виконання правових та етичних стандартів. Дотримання відповідності компанії законодавчим та етичним нормам.

Комерційний директор ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» виконує ряд стратегічних та операційних функцій, спрямованих на розвиток бізнесу та забезпечення його прибутковості. Основні функції комерційного директора включають:

1. Розробка комерційної стратегії. Комерційний директор визначає стратегію продажів та рекламу продуктів чи послуг компанії, спрямовану на залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів.

2. Управління продажами. Відповідає за планування та організацію продажів, встановлення продажних цілей, контроль за їх виконанням та розвиток ефективних стратегій збуту.

3. Розробка ціноутворення. Визначає стратегії ціноутворення, враховуючи конкурентну ситуацію на ринку, витрати на виробництво та стратегічні цілі компанії.

4. Аналіз ринку. Вивчає та аналізує ринок, виявляє ключових конкурентів, визначає можливості для нових продуктів чи розширення асортименту.

5. Управління клієнтськими відносинами. Забезпечує підтримку та розвиток відносин з клієнтами, вирішує проблеми та конфлікти, сприяє задоволенню потреб замовників.

6. Маркетингові стратегії. Розробляє та впроваджує маркетингові стратегії для підтримки продажів та підвищення свідомості про бренд.

7. Управління персоналом відділу продажів. Відповідає за найм, навчання та розвиток комерційного відділу, мотивацію та оцінку результатів.

8. Аналіз результатів. Здійснює аналіз результатів діяльності відділу продажів, виявляє проблемні ситуації та розробляє заходи для їх вирішення.

9. Переговори з ключовими клієнтами та партнерами. Веде переговори з ключовими клієнтами, договірні відносини з партнерами для забезпечення позитивних угод та співпраці.

10. Моніторинг трендів та інновацій. Слідкує за трендами ринку та новітніми технологіями, щоб адаптувати стратегії продажу до змін у сфері бізнесу.

Менеджери з продажів виконують такі функції:

1. Активний пошук клієнтів. Менеджери з продажів відповідають за пошук нових клієнтів та партнерів для розширення ринкової присутності компанії. Це може включати в себе проведення досліджень ринку, участь у виставках та конференціях.

2. Підтримка існуючих клієнтів. Менеджери з продажів взаємодіють із поточними клієнтами, надаючи їм інформацію про нові продукти, послуги та акції. Вони також вирішують можливі проблеми та консультують клієнтів.

3. Ведення переговорів та укладення угод. Менеджери з продажів ведуть переговори із потенційними та існуючими клієнтами, домовляються про умови постачання та ціни, укладають контракти та забезпечують виконання умов угод.

4. Моніторинг ринкових тенденцій. Менеджери з продажів слідкують за ринковими тенденціями, аналізують дії конкурентів та надають звітність внутрішньому управлінню компанії для розробки стратегій розвитку.

5. Навчання клієнтів. Вони допомагають клієнтам розуміти характеристики та переваги продукції, надають технічну підтримку, відповідають на запитання та проводять демонстрації товарів.

6. Управління відкриттям нових ринків. Менеджери з продажів можуть брати участь у впровадженні товарів на нових ринках, вивчаючи та адаптуючи стратегії продажу під конкретні умови.

7. Формування звітності. Вони зобов'язані вести детальні звіти про свою роботу, включаючи дані про продажі, результати переговорів, запити клієнтів та іншу важливу інформацію.

Загалом номенклатура товарів перевищує 3300 найменувань (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Групи товарів підприємства [21]**

З метою оцінки та вивчення фінансового стану підприємства, виявлення тенденцій, оцінки ефективності управління та прийняття обґрунтованих фінансових рішень на підприємствах має регулярно виконуватися фінансовий аналіз. Базою фінансового аналізу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» є баланс і звіт про фінансові результати, надані в додатку А.

Почнемо аналіз з показників ділової активності (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Аналіз показників ділової активності**

Показник	2021	2022	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8376	4113	-4263	-50.9
Коефіцієнт оборотності активів, обертів	4.68	2.52	-2.16	-46.2
Тривалість обороту активів, днів	78.03	145.13	67.10	86.0
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, обертів	4.68	2.52	-2.16	-46.2
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	77.99	145.05	67.06	86.0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	8.08	5.68	-2.40	-29.7
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	45.18	64.31	19.13	42.3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обертів	95.78	65.22	-30.56	-31.9
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	3.81	5.60	1.79	46.8
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	39.37	13.90	-25.46	-64.7
Тривалість обороту запасів, днів	9.27	26.25	16.98	183.1
Тривалість операційного циклу, днів	54.45	90.56	36.11	66.3
Тривалість фінансового циклу, днів	50.64	84.97	34.32	67.8

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт оборотності активів та оборотність оборотних засобів суттєво зменшилися, що свідчить про зниження ефективності використання активів і ресурсів підприємства.

Період обороту активів і оборотних засобів збільшився, що може вказувати на затримки в операційному циклі та збільшення часу, необхідного для обертання ресурсів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості суттєво зменшився, вказуючи на збільшення строків оплати з боку покупців.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також скоротився, що може свідчити про збільшення строків платежу перед постачальниками.

Оборотність запасів покращилася, але це може бути викликано скороченням обсягу запасів, що може впливати на готовність підприємства в умовах збільшеного попиту.

Тривалість операційного та фінансового циклів збільшилася, що вказує на загальне ускладнення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, в цілому, підприємство зазнає погіршення ділової активності, але варто звернути увагу на оборотність запасів як на позитивний аспект.

Наступним кроком є розрахунок показників прибутку (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Аналіз показників прибутку, тис. грн.**

Показник	2021	2022	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Валовий прибуток	1619	829	-790	-48.8
Повна собівартість продукції	6757	3284	-3473	-51.4
Прибуток до оподаткування	1240	691	-550	-44.3
Чистий прибуток	1017	566	-451	-44.3

Загальна тенденція у ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» свідчить про скорочення показників прибутку, яке відображається у зменшенні валового прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку. Втрати в чистому прибутку становлять значний обсяг, зменшившись на 44.3%.

Дуже важливим кроком фінансового аналізу є розрахунок відносних показників прибутковості підприємства – рентабельності. Показники рентабельності підприємства наведені в наступній таблиці (табл. 2.3).

Рентабельність продажів і продукції зросли, що може вказувати на ефективність управління витратами та оптимізацію бізнес-процесів. Однак

рентабельність активів і власного капіталу суттєво зменшилася, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та ризик для інвесторів.

Таблиця 2.3

## Показники рентабельності, %

Показник	2021	2022	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Рентабельність продажів	19.3	20.2	0.8	4.3
Чиста рентабельність продажів	12.1	13.8	1.6	13.4
Рентабельність продукції	24.0	25.3	1.3	5.4
Рентабельність активів	56.8	34.6	-22.2	-39.0
Рентабельність власного капіталу	67.3	46.0	-21.3	-31.7

Наступним етапом фінансового аналізу є горизонтальний і вертикальний аналіз активу і пасиву ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ». Горизонтальний і вертикальний аналіз активу подано в табл. 2.4.

Основні засоби та необоротні активи залишаються стабільними на рівні 0.9 тис. грн. Запаси зросли на 5 тис. грн. або 2.14%, досягнувши 238.7 тис. грн. Гроші та їх еквіваленти збільшилися на 92.7 тис. грн. або 14.78%, до 720 тис. грн.

Дебіторська заборгованість ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» значно зменшилася на 1018.5 тис. грн. або 82.54%, опускаючись з 1234 тис. грн. до 215.5 тис. грн. Це призвело до зменшення оборотних активів на 920.8 тис. грн. або 43.95%, з 2095 тис. грн. до 1174.2 тис. грн.

Сумарний розмір активів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» також зменшився на 920.8 тис. грн. або 43.93%, опускаючись з 2095.9 тис. грн. до 1175.1 тис. грн.

Питома вага основних засобів у структурі активів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» дещо зросла з 0.04% до 0.08%, що відповідає збільшенню на 0.03 відсоткових пунктів.

Ураховуючи відсутність інших необоротних активів, можна відзначити, що питома вага необоротних активів в цілому становить менше 1%.

Таблиця 2.4

## Горизонтальний і вертикальний аналіз активу, тис. грн.

Актив	2021	2022	Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна	Структура у 2021 р.	Структура у 2022 р.	Зміни в структурі
Основні засоби	0.9	0.9	0	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
Усього необоротні активи	0.9	0.9	0	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
Запаси	233.7	238.7	5	2.1%	11.2%	20.3%	9.2%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1234	215.5	-1018.5	-82.5%	58.9%	18.3%	-40.5%
Гроші та їх еквіваленти	627.3	720	92.7	14.8%	29.9%	61.3%	31.3%
Усього оборотні активи	2095	1174.2	-920.8	-44.0%	100.0%	99.9%	0.0%
Разом активи	2095.9	1175.1	-920.8	-43.9%	100.0%	100.0%	0.0%



Питома вага запасів у структурі активів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» значно зросла з 11.15% до 20.31%, що представляє збільшення на 9.16 відсоткових пунктів, або практично вдвічі.

Питома вага оборотних активів у структурі активів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» зменшилася з 99.96% до 99.92%, що відповідає зменшенню на 0.03 відсоткових пунктів і є незначним.

Частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у структурі активів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» впала з 58.88% до 18.34%, що відповідає зменшенню на 40.54 відсоткових пунктів і є значущою зміною. З іншого боку, питома вага грошей та їх еквівалентів збільшилася з 29.93% до 61.27%, представляючи зростання на 31.34 відсоткових пунктів.

Горизонтальний і вертикальний аналіз пасиву є наступним важливим кроком фінансового аналізу (табл. 2.5).

Зареєстрований капітал залишився незмінним, а нерозподілений прибуток (непокритий збиток) скоротився на 1105.4 тис. грн. або 62.48%. Це призвело до зменшення власного капіталу на 1105.4 тис. грн. або 61.95%, з 1784.3 тис. грн. до 678.9 тис. грн.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги відчутно зменшилася на 75.9 тис. грн. або 85.96%, досягнувши 12.4 тис. грн. За розрахунками з бюджетом вона зросла на 260.5 тис. грн. або 116.66%, до 483.8 тис. грн. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 184.6 тис. грн. або 59.24%, до 496.2 тис. грн.

Питома вага зареєстрованого (пайового) капіталу у структурі пасивів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» зросла з 0.72% до 1.28%, що представляє збільшення на 0.56 відсоткових пунктів. Частка нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) скоротилася з 84.42% до 56.5%, відповідаючи зменшенню на 27.92 відсоткових пунктів і свідчаючи про отримання збитків, які зменшили капітал підприємства. У результаті частка власного капіталу у структурі пасивів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» скоротилася з 85.13% до 57.77%, що представляє зменшення на 27.36 відсоткових пунктів.

Таблиця 2.5

## Горизонтальний і вертикальний аналіз пасиву, тис. грн.

Пасив	2021	2022	Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна	Структура у 2021 р.	Структура у 2022 р.	Зміни в структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	15	15	0	0.0%	0.7%	1.3%	0.6%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1769.3	663.9	-1105.4	-62.5%	84.4%	56.5%	-27.9%
Разом власний капітал	1784.3	678.9	-1105.4	-62.0%	85.1%	57.8%	-27.4%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	88.3	12.4	-75.9	-86.0%	4.2%	1.1%	-3.2%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	223.3	483.8	260.5	116.7%	10.7%	41.2%	30.5%
Разом поточні зобов'язання і забезпечення	311.6	496.2	184.6	59.2%	14.9%	42.2%	27.4%
Разом пасиви	2095.9	1175.1	-920.8	-43.9%	100.0%	100.0%	0.0%

Питома вага поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги у структурі пасивів зменшилася з 4.21% до 1.06%, що відповідає зменшенню на 3.16 відсоткових пунктів, тоді як питома вага поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом зросла з 10.65% до 41.17%, що представляє збільшення на 30.52 відсоткових пунктів і свідчить про значне погіршення спроможності підприємства в розрахунках податків.

В результаті частка поточних зобов'язань і забезпечення у структурі пасивів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» зросла з 14.87% до 42.23%, що представляє збільшення на 27.36 відсоткових пунктів.

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Коефіцієнти фінансової стійкості

Показник	2021	2022	Зміна	Норматив
Коефіцієнт автономії	0.85	0.58	-0.27	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1.17	1.73	0.56	<2
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	5.73	1.37	-4.36	>1
Коефіцієнт фінансового ризику	0.17	0.73	0.56	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1.00	1.00	0.00	>0

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості для ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» свідчить про наступне:

- скорочення обсягу власних ресурсів у загальних ресурсах;
- збільшення ролі позикових джерел;
- значне зростання фінансового ризику – в 4 рази.

Отже, можемо константувати переважно негативні зміни у фінансовому стані ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ».

## 2.2. Аналіз бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»

Через низьку чисельність персоналу (3 людини) ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» можна віднести до мікропідприємств з

дуже простою структурою. Сильні сторони ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» як мікропідприємства з точки зору управління включають:

гнучкість через меншу ієрархію та бюрократію, що дозволяє швидше приймати управлінські рішення та легко адаптуватися до змін у середовищі;

завдяки меншій кількості шарів управління можливо швидше приймати та реалізовувати стратегічні рішення без зайвої бюрократії;

спроможність надавати більш особистий підхід до клієнтів, що сприяє покращенню відносин та відповідності на їхні потреби;

завдяки невеликому колу працівників, комунікація в ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» може бути більш прямою та ефективною, що полегшує обмін інформацією;

управління ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» є менш ускладненим, оскільки немає потреби великих систем та процедур, що дозволяє економити час та ресурси;

власник мікропідприємства бере на себе більше функцій і має більший контроль над усією діяльністю підприємства;

мікропідприємства можуть бути більш спрямовані на конкретні ринкові ніші або спеціалізовані види продукції, що дозволяє їм конкурувати в обмеженому сегменті ринку.

Для опису діючої бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» використаємо підхід Business Model Canvas (рис. 2.2).

Надамо опис побудованій бізнес-моделі.

I. Ключові партнери включають такі складові:

1. Виробники. Партнерство із постачальниками електротехнічної продукції, такими як Siemens, Schneider Electric, ETI, MOELLER, ABB, ЕТАЛ, а також офіційне представництво корпорації «АСКО-УКРЕМ».

2. Логістичні компанії. Співпраця з фірмами, що забезпечують ефективну поставку товарів до клієнтів (Нова пошта, ІН ТАЙМ, Meest Express).

<b>Ключові партнери:</b> Виробники. Логістичні компанії. Торговельні представники.	<b>Ключові види діяльності:</b> Пошук нових продуктів. Оптові та роздрібні продажі. Логістика та постачання.	<b>Цінність для клієнтів:</b> Якість і надійність. Гнучкість обслуговування. Широкий вибір товарів. Комплексність. Цінова стратегія для оптових клієнтів. Гарантія повернення товару.	<b>Відносини з клієнтами:</b> Персоналізовані	<b>Сегменти клієнтів:</b> Оптові покупці (B2B). Кінцеві споживачі (B2C).
	<b>Ключові ресурси:</b> Команда фахівців. Інформаційні технології.		<b>Канали:</b> Власний сайт. Онлайн-маркетплейс. Телефон, месенджери. Соціальні мережі. Персональні продажі.	
<b>Структура витрат:</b> Закупівля товарів. Заробітна плата. Логістика.		<b>Потоки доходів:</b> Оптові продажі. Роздрібні продажі через інтернет-магазин.		

**Рис. 2.2. Діюча бізнес-модель ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»**

3. Торгові представники. Це співробітники компанії-виробника. Їх завданням є встановлення партнерських відносин із іншими компаніями для роздрібних та оптових продажів.

Торговельні представники фактично зорієнтовані на продаж саме товарів виробництва конкретної компанії-виробника. Проте роблять вони це зі складів і на користь ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», відіграючи ключову роль у встановленні та розвитку відносин із клієнтами та забезпеченні ефективної реалізації продукції. Основні обов'язки торговельних представників включають:

1. Активний пошук клієнтів. Торговельні представники відповідають за пошук нових клієнтів та партнерів для розширення ринкової присутності компанії. Це може включати в себе проведення досліджень ринку, участь у виставках та конференціях.

2. Підтримка існуючих клієнтів. Торговельні представники взаємодіють із поточними клієнтами, надаючи їм інформацію про нові продукти, послуги та акції. Вони також вирішують можливі проблеми та консультують клієнтів.

3. Моніторинг ринкових тенденцій. Торговельні представники слідкують за ринковими тенденціями, аналізують дії конкурентів та надають звітність внутрішньому управлінню компанії для розробки стратегій розвитку.

4. Навчання клієнтів. Вони допомагають клієнтам розуміти характеристики та переваги продукції, надають технічну підтримку, відповідають на запитання та проводять демонстрації товарів.

5. Управління відкриттям нових ринків. Торговельні представники можуть брати участь у впровадженні товарів на нових ринках, вивчаючи та адаптуючи стратегії продажу під конкретні умови.

6. Ведення переговорів та укладення угод. Торговельні представники ведуть переговори із потенційними та існуючими клієнтами, домовляються про умови постачання та ціни, укладають контракти та забезпечують виконання умов угод.

Загалом, торговельні представники відіграють важливу роль у побудові взаємовигідних відносин з клієнтами та забезпеченні успішного розвитку бізнесу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» і виробників.

II. Ключові види діяльності включають:

1. Пошук нових продуктів, що дозволять оновити асортимент, зробити його більш комплексним.

2. Оптові та роздрібні продажі. Це є найголовнішим видом діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ».

3. Логістика та постачання.

III. Ключові ресурси включають:

1. Команда фахівців – найбільш цінний актив ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», від професіоналізму якого залежить спроможність компанії задовольнити клієнта. Незважаючи на невелику чисельність, команда ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» є високопрофесійною.

2. Інформаційні технології для управління бізнесом. Нажаль, ця складова ресурсів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» не є розвиненою достатньою мірою, адже облік ведеться у програмі 1С, яка має певні недоліки:

деякі обчислення в програмі відзначаються повільною швидкістю, що може впливати на продуктивність користувачів;

неможливість ведення динамічного обліку є однією з обмежень програми, що може ускладнювати роботу користувачів;

програма в цілому є універсальною, але придатність для близько 5% вузькопрофільних підприємств викликає сумніви;

система вимагає значних системних ресурсів, і для нормального функціонування комп'ютер повинен мати високі характеристики;

хоча програма загалом є простою, проте її складність збільшується зі зростанням обсягу розрахунків та обробки інформації;

використання програми обмежене вбудованим механізмом, і нестандартні дії користувача можуть призвести до серйозних проблем із системою.

Облік продажів взагалі ведеться в паперовому вигляді.

IV. Цінність для клієнтів формується за рахунок таких особливостей діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»:

1. Якість і надійність. Гарантія високої якості та надійності продукції – це цінності, яких неодмінно прагне досягти ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ».

2. Гнучкість обслуговування, тобто здатність відповідати на різні потреби клієнтів.

3. Широкий вибір товарів. Дійсно, номенклатура товарів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» включає понад 3000 позицій, дозволяючи майже кожному клієнту знайти будь-який потрібний товар із цієї категорії.

4. Комплексність. ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» надає різноманітний асортимент електротехнічної продукції, що дозволяє надати комплексне рішення клієнтам, які можуть купити все, що їм потрібно, в одному місці.

5. Цінова стратегія для оптових клієнтів передбачає низьку націнку – 10%.

6. Гарантія повернення товару.

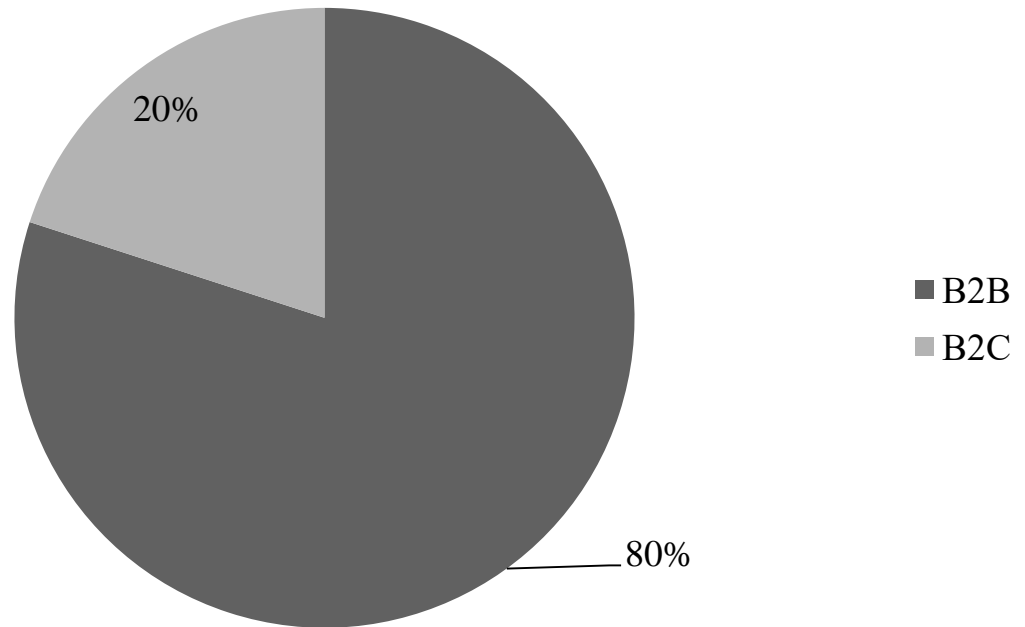
V. Сегменти клієнтів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» включають (рис. 2.3):

1. Оптові покупці (компанії промисловості та зв'язку). Це B2B-сегмент, на який приходить 80% продажів.

2. Кінцеві споживачі, які купують електротехнічні товари для власного використання (B2C) – на цей ринковий сегменти припадає приблизно 20% від обсягу продажів.

VI. Відносини з клієнтами є персоналізованими (тобто кожний клієнт особисто спілкується з менеджером або торговельним представником) і будуються на підтримці клієнтів через телефон, месенджери або електронну пошту.





**Рис. 2.3. Структура продажів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» за сегментами**

VII. Потіки доходів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» формуються від продажу електротехнічних товарів:

1. Оптові продажі електротехнічної продукції забезпечують середню маржу 10% (рис. 2.4).

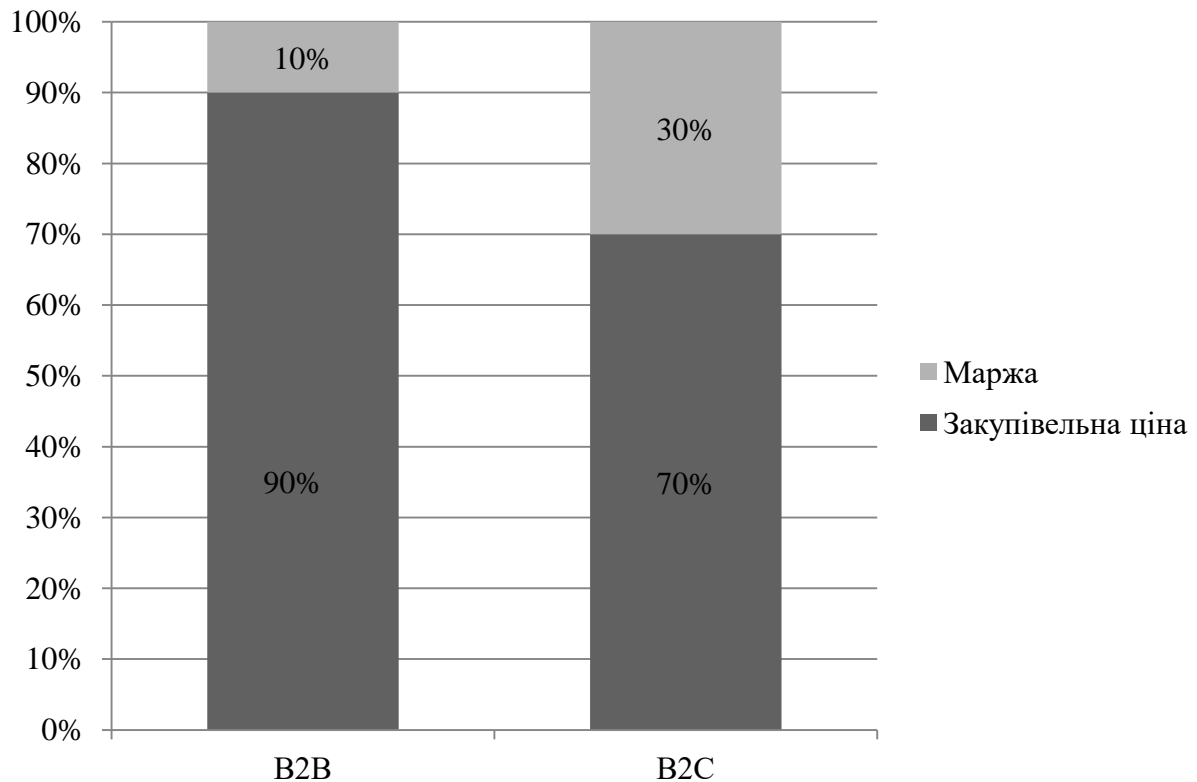
2. Роздрібні продажі через інтернет-магазин характеризуються маржею близько 30%.

VIII. Канали просування і продажу включають:

1. Власний сайт <https://ielectro.net.ua>.

2. Онлайн-маркетплейс [prom.ua](https://prom.ua) – найбільший український онлайн-маркетплейс, що надає широкий асортимент товарів від побутових товарів до техніки та подорожей. За даними Similarweb, сервіс за грудень 2022 року зареєстрував понад 51 мільйон відвідувань, випереджаючи свого конкурента, ритейлера Rozetka. Підприємці можуть користуватися різними каналами продажу, включаючи каталог, персональні сайти, додатки та маркетплейс-

партнер bigl.ua. Система рейтингів та відгуків на майданчику сприяє забезпеченню довіри покупців, що дозволяє підприємцям залучати більше клієнтів і підсилювати свою позицію на ринку.



**Рис. 2.4. Структура ціни товарів ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» за сегментами**

3. Телефон, месенджери.
4. Соціальні мережі (Facebook, Telegram), електронна пошта.
5. Персональні продажі, які передбачають зустріч з клієнтами в офісі, на виставках, тощо.

ІХ. Структура витрат. Найбільш значущими статтями витрат ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» є, безумовно, закупівля товарів, логістика, заробітна плата і оренда приміщень.

Аналізуючи структуру продажів ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», можна дійти висновку, що компанія фокусується на найменш доходному

сегменті – B2B, майже ігноруючи роздрібні продажі сегменту B2C. Такий стан речей викликаний незручністю існуючої бізнес-моделі для роздрібних продажів. Так, роздрібні продажі вимагають багато часу, але кожна транзакція приносить відносно невеликий дохід порівняно з продажами B2B-сегменту. Як результат, канали, що є ключовими для B2C сегменту (наприклад, соціальні мережі), розвинені недостатньо. Наприклад, сторінка у Facebook наповнюється нерегулярно, немає активностей, необхідних для залучення і утримання роздрібних клієнтів.

Узагальнюючи, можна відмітити, що бізнес-модель ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» базується на комплексному підході та активній взаємодії з ключовими партнерами, такими як виробники, логістичні компанії та торгові представники. Цінність для клієнтів формується через високу якість і надійність продукції, гнучкість обслуговування, широкий вибір товарів, комплексність асортименту, цінову стратегію для оптових клієнтів та гарантію повернення товару. Клієнтські сегменти включають оптових покупців (B2B) та кінцевих споживачів (B2C). Відносини підприємства з клієнтами персоналізовані та будуються за допомогою телефону, месенджерів або електронної пошти.

Ключові ресурси ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» – високопрофесійна команда фахівців та інформаційні технології для управління бізнесом. Проте, система обліку в компанії потребує покращень.

Потоки доходів генеруються від оптових та роздрібних продажів електротехнічних товарів через власний сайт, онлайн-маркетплейс та інші канали продажу.

Структура витрат включає закупівлю товарів, логістику, заробітну плату та оренду приміщень.

### **3. ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

#### **3.1. Рекомендовані заходи з трансформації бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»**

Проведений в минулому розділі роботи аналіз дозволяє запропонувати зміни у бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», а саме – впровадити елементи, які дозволять налагодити тісніший контакт зі споживачами сегменту B2C (рис. 3.1):

розширити партнерство з маркетинговими агенціями, яка буде корисною для просування бренду та рекламних кампаній;

впровадити зворотній зв'язок на сайті, адже підтримка клієнтів через онлайн-чат дозволяє оперативно відповідати на їх запитання, запобігаючи втраті клієнта;

активізувати можливість залучення клієнтів через програми лояльності та знижки;

удосконалити інформаційну підтримку взаємодії клієнтів з метою створення бази даних, що дозволить більш ефективно взаємодіяти з ними, будувати більш персоналізовані пропозиції, враховуючи попередні контакти і замовлення.

Іншим напрямом удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» пропонуємо обрати освоєння сегменту «бізнес-уряду» (Business-to-Government – B2G). Перш за все, взаємодія з урядовим сектором може відкрити нові можливості на ринку, забезпечуючи стійкі та об'ємні замовлення, особливо в умовах відновлення економіки після війни. Співпраця з урядовими органами також може забезпечити високий рівень довіри, оскільки урядові закупівлі часто ґрунтуються на надійних та якісних постачальниках. Такий стратегічний курс може допомогти підприємству не лише розширити свою клієнтську базу, але й вирішити важливі суспільні виклики.

<b>Ключові партнери:</b> Виробники. Логістичні компанії. Торговельні представники. <i>Маркетингові агенції</i>	<b>Ключові види діяльності:</b> Пошук нових продуктів. Оптові та роздрібні продажі. Логістика та постачання.	<b>Цінність для клієнтів:</b> Якість і надійність. Гнучкість обслуговування. Широкий вибір товарів. Комплексність. Цінова стратегія для оптових клієнтів. Гарантія повернення товару.	<b>Відносини з клієнтами:</b> Персоналізовані. <i>Програми лояльності</i>	<b>Сегменти клієнтів:</b> Оптові покупці (B2B). Кінцеві споживачі (B2C). <i>Державні установи (B2G)</i>
	<b>Ключові ресурси:</b> Команда фахівців. Інформаційні технології; <i>База споживачів.</i>		<b>Канали:</b> Власний сайт з <i>формою зворотного зв'язку</i> . Онлайн-маркетплейс. Телефон, месенджери. Соціальні мережі. Персональні продажі.	
<b>Структура витрат:</b> Закупівля товарів. Заробітна плата. Логістика.		<b>Потоки доходів:</b> Оптові продажі. Роздрібні продажі через інтернет-магазин <i>і соціальні мережі</i> .		

**Рис. 3.1. Удосконалена бізнес-модель ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»**

Державні установи – це дуже перспективний сегмент, адже за групою «Електротехнічне устаткування, апаратура, обладнання та матеріали; освітлювальне устаткування» лише на платформі Prozorro проводяться біля 100 тендерів на рік [23], а на будівельні матеріали – 125 тис. тендерів на рік на суму 162 млрд. грн. [24].

Для посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С пропонується 3 варіанти:

винаймання працівника, який буде суміщати обов’язки SMM-менеджера і продавця онлайн;

відкриття роздрібного офлайн-магазину;

передавання роздрібних продажів на аутсорсинг у зовнішній кол-центр.

Порівнюємо ці варіанти (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Переваги і недоліки різних методів посилення присутності  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С**

<b>Метод</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Винаймання працівника, який буде суміщати обов’язки SMM-менеджера і продавця онлайн	глобальний доступ; менший обсяг витрат; автоматизація	конкуренція; відсутність особистого контакту
Відкриття роздрібного офлайн-магазину	особистий контакт; додаткові можливості реклами	високі витрати; обмежена аудиторія
Передавання роздрібних продажів на аутсорсинг у кол-центр	професійний облік та обслуговування; економія часу	втрата контролю; втрата індивідуалізації

Опишемо визначені переваги і недоліки детальніше.

Продажі онлайн через власний сайт і соціальні мережі мають такі переваги:

глобальний доступ означає можливість привертати покупців з будь-якого регіону через інтернет;

зазвичай дешевше утримувати онлайн-магазин порівняно з офлайн-магазином;

зручна можливість автоматизувати процеси продажу та обробки замовлень.

Недоліками організації онлайн-продажів через власний сайт і соціальні мережі є такі:

зависока конкуренція в онлайн-середовищі може ускладнити виведення продукції в топ пошукових результатів;

універсальність може призвести до відсутності особистого підходу до клієнтів.

Відкриття роздрібного офлайн-магазину має такі переваги:

змога взаємодіяти з клієнтами особисто, що може збільшити рівень довіри, лояльності й повторних покупок;

реклама на місцевому рівні може залучити увагу більшої кількості місцевих покупців.

Недоліки відкриття роздрібного офлайн-магазину:

відкриття і утримання магазину може вимагати значних фінансових витрат;

клієнтська аудиторія магазину здебільшого обмежена його географічною локацією.

Передавання роздрібних продажів на аутсорсинг до зовнішнього кол-центру має такі сильні сторони:

спеціалізовані кол-центри можуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів;

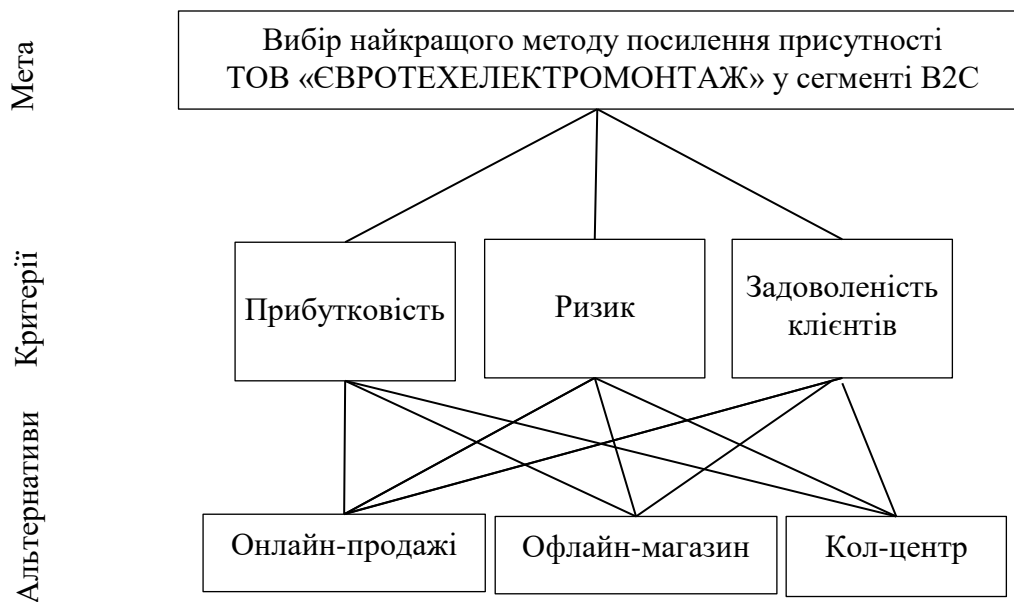
оскільки роздрібні продажі віддані в аутсорсинг, керівництво ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» матиме можливість зосередження на інших ключових аспектах бізнесу.

До недоліків такого способу організації роздрібних продажів слід віднести:

втрата контролю над процесами продажу та обслуговування клієнтів;

відсутність індивідуального підходу до клієнтів, співпраця з ними за скриптом, відсутність особистого контакту.

Вибір з-серед означених трьох методів посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С доцільно зробити з використанням методу аналізу ієрархій, запропонованого Т. Сааті [47]. Використання цього методу передбачає встановлення мети (вибір найкращого методу посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С), критеріїв вибору (пропонуємо використовувати такі критерії як прибутковість, ризик, задоволеність клієнтів) і альтернатив, з-серед яких власне і відбуватиметься вибір (позначимо їх скорочено як онлайн-продажі, офлайн-магазин і кол-центр). Графічно отримана ієрархія, що складається з мети, критеріїв її досягнення й альтернатив як засобів досягнення мети, представлена на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Ієрархія вибору методу посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С**

Надалі необхідно попарно порівняти критерії для визначення їх відносної важливості (табл. 3.2).



Таблиця 3.2

**Попарне порівняння критеріїв вибору методу посилення присутності  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С**

Критерій	Прибутковість	Ризик	Задоволеність клієнтів	Середнє геометричне	Важливість	$\lambda$
Прибутковість	1	3	2	1.82	0.53	0.97
Ризик	1/3	1	1/3	0.48	0.14	0.98
Задоволеність клієнтів	1/2	3	1	1.14	0.33	1.11
Разом	1.83	7.00	3.33	3.44	1	3.05
Індекс узгодженості						0.03
Відношення узгодженості						0.05

Основна частина матриці попарного порівняння заповнена таким чином, щоб важливіший критерій отримував оцінку від 2 до 9, а найменш важливий – відповідно від 1/2 до 1/9 (оцінка 1 використовується для рівних за важливістю критеріїв). Важливість критеріїв розраховується пропорційно середній геометричній оцінці з урахуванням вимоги, щоб сума важливості критеріїв дорівнювала 1. Параметр  $\lambda$  вираховується як результат множення важливості критерія на сумарну оцінку в стовпчику, а сумарне значення цього параметру використовується для розрахунку індексу узгодженості. Результат ділення останнього на 0.58 (випадковий індекс узгодженості для матриці розміром 3x3) дорівнює відношенню узгодженості. Якщо відношення узгодженості менше 0.1, оцінки в матриці вважаються узгодженими, і результати розрахунку важливості можуть використовуватися для вибору методу посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С.

Можна побачити, що найважливішим критерієм виявилася прибутковість (відносна важливість – 0.53), наступний – задоволеність клієнтів, і останній – ризик.

Далі альтернативи порівнюються за кожним критерієм. Порівняння альтернатив відповідно до критерію прибутковості здійснено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Попарне порівняння альтернативних методів посилення присутності  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С за критерієм  
прибутковості**

Альтернативи	Онлайн-продажі	Офлайн-магазин	Кол-центр	Середнє геометричне	Пріоритетність	$\lambda$
Онлайн-продажі	1	6	3	2.62	0.65	0.98
Офлайн-магазин	1/6	1	1/3	0.38	0.10	0.95
Кол-центр	1/3	3	1	1.00	0.25	1.08
Разом	1.50	10.00	4.33	4.00	1	3.02
Індекс узгодженості						0.01
Відношення узгодженості						0.02

За даним критерієм найкращою альтернативою виявилися онлайн-продажі.

Порівняння альтернатив відповідно до критерію ризику здійснено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Попарне порівняння альтернативних методів посилення присутності  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С за критерієм ризику**

Альтернативи	Онлайн-продажі	Офлайн-магазин	Кол-центр	Середнє геометричне	Пріоритетність	$\lambda$
Онлайн-продажі	1	7	4	3.04	0.70	0.97
Офлайн-магазин	1/7	1	1/4	0.33	0.08	0.91
Кол-центр	1/4	4	1	1.00	0.23	1.20
Разом	1.39	12.00	5.25	4.37	1	3.08
Індекс узгодженості						0.04
Відношення узгодженості						0.07

За даним критерієм найкращою альтернативою також виявилися онлайн-продажі.

Порівняння альтернатив відповідно до критерію задоволеності клієнтів здійснено в табл. 3.5. За останнім критерієм найкращою альтернативою виявився офлайн-магазин.

Таблиця 3.5

**Попарне порівняння альтернативних методів посилення присутності  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С за критерієм  
задоволеності клієнтів**

Альтернативи	Онлайн-продажі	Офлайн-магазин	Кол-центр	Середнє геометричне	Пріоритетність	$\lambda$
Онлайн-продажі	1	1/4	3	0.91	0.22	1.16
Офлайн-магазин	4	1	6	2.88	0.69	0.98
Кол-центр	1/3	1/6	1	0.38	0.09	0.91
Разом	5.33	1.42	10.00	4.17	1	3.05
Індекс узгодженості						0.03
Відношення узгодженості						0.05

З урахуванням важливості критеріїв можна розрахувати середньозважену пріоритетність альтернатив за всіма критеріями (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Середньозважена пріоритетність альтернативних методів посилення  
присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті В2С**

Альтернативи	Критерії			Середньозважена пріоритетність
	Прибутковість	Ризик	Задоволеність клієнтів	
Онлайн-продажі	0.65	0.70	0.22	0.52
Офлайн-магазин	0.10	0.08	0.69	0.29
Кол-центр	0.25	0.23	0.09	0.19
Важливість	0.53	0.14	0.33	1.00

Середньозважена пріоритетність онлайн-продажів виявилася найвищою, а отже, це і буде саме тим методом посилення присутності у сегменті В2С, який рекомендуватимемо ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ».

Для освоєння ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» сегменту В2С пропонується брати участь в тендерах, які є основною формою організації державних закупівель.

Процедура участі в тендері матиме такий вигляд (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Рекомендована процедура участі в тендері для  
ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»**

Опишемо процедуру участі в тендері для  
ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» детальніше:

1. Огляд вимог тендера потребує провести ретельний огляд документації тендера, визначивши технічні вимоги та умови участі.
2. Реєстрація на відповідній платформі або системі, де проводиться тендер.

3. Завантаження всієї документації тендера та детальне ознайомлення з усіма вказівками.
4. Розроблення технічної та комерційної частини тендерної пропозиції, дотримуючись вимог та рекомендацій.
5. Завантаження готової тендерної пропозиції на платформу відповідно до встановлених термінів.
6. При необхідності участь у торгах, представляючи конкурентоспроможні умови та ціни.
7. Очікування на оцінку та вибір переможця з боку замовника чи тендерного комітету.
8. Підготовка до укладення контракту в разі виграшу, уважний розгляд умов та зобов'язань. Підписання контракту із замовником.
9. Після укладення контракту – виконання обов'язків згідно з умовами та термінами поставок. Цей етап вже не відноситься до сфери контролю менеджера, відповідального за тендери.
10. Забезпечення необхідного моніторингу та вчасне звітування щодо виконання контракту.

Доречі, участь в тендерах не лише надає можливість освоєння сегменту B2G, але й стане додатковим каналом продажів у сегменті B2B, який також активно використовує тендери для організації закупівель.

### **3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів**

Надалі необхідно визначити економічний ефект від запропонованих заходів. Винаймання працівника, який буде суміщати обов'язки SMM-менеджера і продавця онлайн, обране як найкращий метод посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті B2C, вимагає перш за все витрат на оплату праці. Без урахування єдиного соціального внеску, витрати складуть орієнтовно 25 тис. грн. на місяць. Витрати на оплату праці нового працівника розраховано в табл. 3.7. Тож, разом із урахуванням єдиного соціального внеску, витрати складуть 366 тис. грн. на рік.

Таблиця 3.7

**Витрати на оплату праці співробітника, що суміщатиме ролі SMM-менеджера і продавця**

№	Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
1	Заробітна плата за місяць	25
2	Заробітна плата за рік (п. 1 x 12)	300
3	Ставка єдиного соціального внеску	22%
4	Сума єдиного соціального внеску (п. 2 x 0.22)	66
5	Разом витрати на оплату праці (п. 2 + п. 4)	366

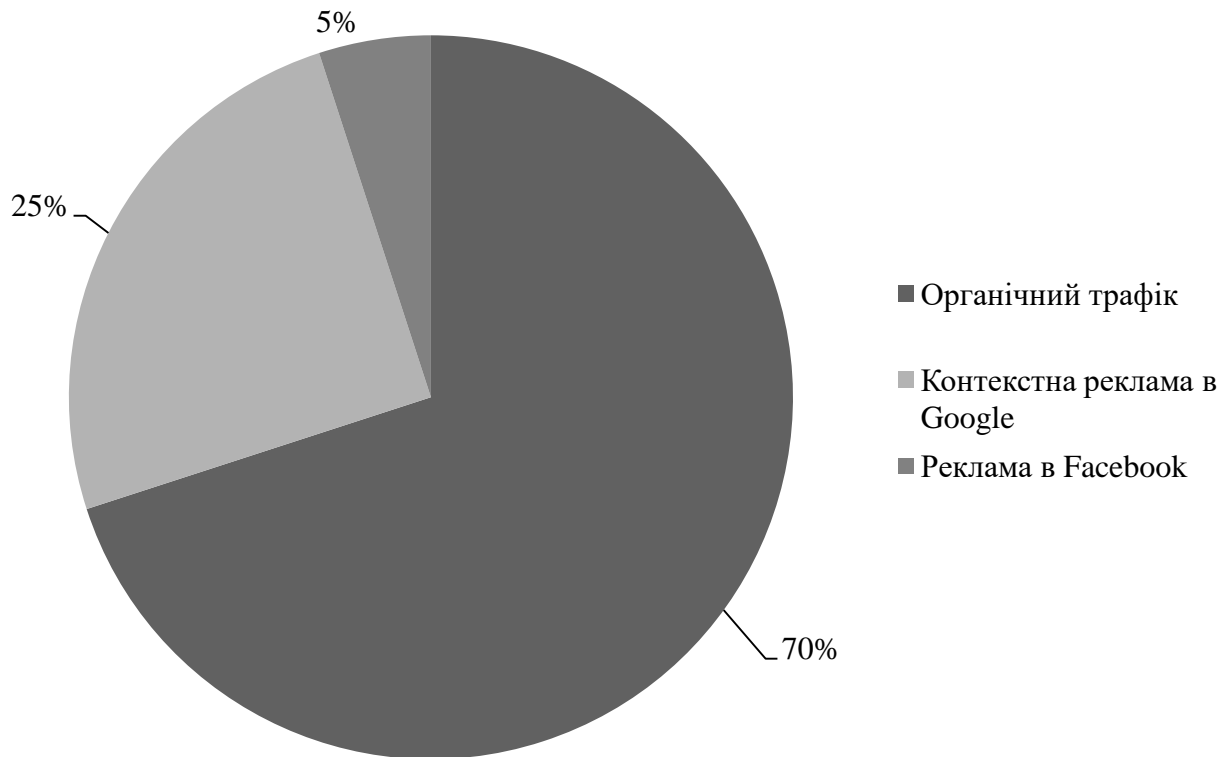
Крім того, необхідно буде доопрацювати сайт підприємства, посиливши його функціонал як інтернет-магазину і оптимізувавши його позицію в пошуковій видачі. За даними веб-студії, витрати складуть 4000 дол. США з урахуванням інтеграції CRM-системи для управління продажами. З урахуванням того, що витрати на доопрацювання сайту підприємства матимуть ефект впродовж приблизно 3 років, можна розрахувати витрати, які розподіляться на кожен рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Витрати на доопрацювання сайту підприємства в розрахунку на рік**

№	Стаття витрат	Сума витрат
1	Вартість доопрацювання сайту, дол.	4000
2	Термін, впродовж якого доопрацювання матиме ефект, років	3
3	Витрати на доопрацювання сайту в розрахунку на 1 рік, дол. (п. 1 / п. 2)	1333
4	Витрати на доопрацювання сайту в розрахунку на 1 рік, тис. грн. (п. 3 x 37)	49.3

Для просування інтернет-магазину ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРО-МОНТАЖ» доцільно використовувати пошукову рекламу Google і рекламу в мережі Facebook. Налаштуванням такої реклами буде займатися працівник, якого ми рекомендуємо винайняти, а також рекламні агенції, з якими рекомендуємо співпрацювати.



**Рис. 3.4. Орієнтовна структура додаткового трафіку на сайт інтернет-магазину ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»**

При цьому частина додаткового трафіку на сайт інтернет-магазину ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» буде органічною (тобто клієнти будуть знаходити сайт за допомогою безоплатного пошуку або ж здійснювати повторні покупки, цілеспрямовано відвідуючи сайт підприємства), тоді як інша частина додаткового трафіку стане результатом платної реклами (рис. 3.4).

За оцінкою рекламної агенції, залучення клієнта через рекламу у Google і Facebook коштуватиме приблизно 200–250 грн. (у розрахунках враховуватимемо середнє значення – 225 грн.). Проте слід зазначити, що ця сума витратиться лише на залучення 30% клієнтів (точніше, забезпечення 30% покупок від клієнтів), тоді як інші 70% покупок будуть здійснюватися без додаткових витрат на залучення клієнтів.

Отже, середньозважені витрати на залучення нових клієнтів розраховано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Середньозважені витрати на залучення нових клієнтів до інтернет-магазину підприємства**

№	Стаття витрат	Сума витрат, грн.
1	Середня вартість залучення клієнта через рекламу у Google і Facebook	225
2	Частка трафіка на сайт, що забезпечуватиметься платною рекламою	30%
3	Частка органічного (безоплатного) трафіка	70%
4	Середньозважені витрати на залучення нових клієнтів (п. 1 x п. 2)	67.5
5	Додаткові витрати на співпрацю з рекламними агенціями	20%
6	Разом середні витрати на залучення нових клієнтів (п. 4 x 1.2)	81

Також додадуться витрати на підписку на CRM-систему в розрахунку 300 грн. на місяць, тобто 3.6 тис. грн. на рік.

Економічний ефект від посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті B2C розраховано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Економічний ефект від посилення присутності  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті B2C**

№	Показник	Значення показника
1	2	3
1	Кількість нових клієнтів на рік	5000
2	Середній чек, грн.	800
3	Маржинальний прибуток	30%
4	Маржинальний прибуток у розрахунку на 1 клієнта, грн. (п. 2 x п. 3)	240
5	Витрати на залучення нових клієнтів, грн.	81
6	Приріст прибутку при залученні нового клієнта (п. 4 - п. 5)	159
7	Річна сума приросту прибутку при залученні нових клієнтів (без урахування додаткових витрат), тис. грн. (п. 1 x п. 6)	795
8	Річні витрати на оплату праці, тис. грн.	366
9	Витрати на доопрацювання сайту в розрахунку на 1 рік, тис. грн.	49.3
10	Підписка на CRM-систему, тис. грн.	3.6



Продовження табл. 3.10

1	2	3
11	Приріст прибутку після вирахування витрат, тис. грн. (п. 7 - п. 8 - п. 9 - п. 10)	376.1
12	Ставка податку на прибуток	18%
13	Приріст чистого прибутку, тис .грн. (п. 11 x (1 - п. 12)	308.4

Для виходу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегмент B2G винайняти спеціаліста, який буде відповідальним за участь в тендерах. До його посадових обов'язків буде відноситися:

аналіз тендерної документації, проведення детального аналізу вимог та умов тендера для повного розуміння завдання;

комунікація з клієнтом, взаємодія з потенційними замовниками для уточнення деталей та забезпечення взаєморозуміння;

розробка тендерної пропозиції, створення повноцінної та конкурентоспроможної тендерної пропозиції;

управління документацією, підготовка та вчасне подання всіх необхідних документів замовнику;

контроль термінів, відстеження та своєчасне внесення корекцій в тендерну документацію;

участь у торгах (за необхідності), активна участь у торгах, аукціонах або переговорах для досягнення оптимальних умов;

відстеження результатів, аналіз та оцінка результатів тендерів для подальшого планування дій;

взаємодія з внутрішніми відділами, співпраця з різними підрозділами компанії для забезпечення координації тендерних процесів;

створення та підтримка відносин, розвиток та утримання партнерських відносин з клієнтами та іншими стейкхолдерами;

ведення звітності, підготовка звітів, що відображають участь в тендерах та їхні результати.

Заробітна плата працівника з такими обов'язками складе 30 тис. грн. на місяць, проте його можна винайняти на півставки (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Витрати на оплату праці співробітника, відповідального за участь  
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» в тендерах**

№	Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
1	Заробітна плата за місяць (за повної зайнятості)	30
2	Заробітна плата за місяць (півставки)	15
3	Заробітна плата за рік (п. 2 x 12)	180
4	Ставка єдиного соціального внеску	22%
5	Сума єдиного соціального внеску (п. 3 x 0.22)	39.6
	Разом витрати на оплату праці (п. 2 + п. 4)	219.6

Окрім того, з участю в тендерах будуть пов'язані додаткові витрати (компенсація працівнику транспортних витрат, представницькі витрати, тощо).

Для забезпечення високої цінової конкурентоспроможності закладемо рівень маржинального прибутку при участі в тендерах 12%.

Економічний ефект від виходу у сегмент B2G розраховано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Економічний ефект від виходу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»  
у сегмент B2G**

№	Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
1	Кількість перемог у тендерах на рік	10
2	Середня вартість тендера, тис. грн.	250
3	Маржинальний прибуток	12%
4	Річна сума маржинального прибутку, тис. грн. (п. 1 x п. 2 x п. 3)	300
5	Річні витрати на оплату праці, тис. грн.	219.6
6	Транспортні, представницькі витрати, тощо	30
7	Приріст прибутку після вирахування витрат, тис. грн. (п. 4 - п. 5 - п. 6)	50.4
8	Приріст чистого прибутку, тис. грн. (п. 7 x 0.82)	41.3

Таким чином, обидві пропозиції у разі їх реалізації на підприємстві забезпечать йому отримання додаткового прибутку.

## ВИСНОВКИ

Бізнес-модель – це стратегічний план організації, який визначає, як вона створює, доставляє та отримує цінність на ринку. Вона представляє собою комплексне концептуальне та інструментальне уявлення, що включає в себе елементи бізнесу, взаємозв'язки між ними, методи ведення справ, створення, доставки й монетизації споживацької цінності. Окрім бізнес-моделі, існують й інші підходи до концептуалізації діяльності підприємства: ланцюг постачання і стратегія підприємства.

Існує кілька підходів до відображення бізнес-моделі, з них найбільш розповсюдженим є канва бізнес-моделі, запропонована О. Остервальдером та І. Піньє, яка відображає ціннісну пропозицію, споживацькі сегменти, канали руху інформації, товарів і послуг, способи побудови відносин з клієнтами, потоки доходів, ключові активності, ресурси, партнерів підприємства, а також структуру його витрат. При цьому в умовах нестабільності, притаманних сьогоdnішньому бізнес-середовищу, яка проявляється в повторюваних змінах в зайнятості, доходах та фінансовому благополуччі й визначає динаміку сучасного середовища, підприємствам часто доводиться змінювати, трансформувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних стратегій у таких напрямках як персоналізація товарів і послуг, створення замкнених процесів, екосистем, спільне використання активів, зміна шляхів монетизації, діджиталізація, тощо.

Сьогодні існують численні види бізнес-моделей, які розрізняються за ступенем відкритості підприємства, способом комерціалізації, напрямом розвитку бізнесу, підприємницьким стилем, тощо. Проте будь-яка ефективна бізнес-модель повинна охоплювати підприємство в його комплексності, а не обмежуватися окремими елементами. Вона повинна бути гнучкою та варіативною, здатною адаптуватися до різних умов і змінюватися відповідно до ситуації. Важливо, щоб бізнес-модель була придатною для аналізу і планування, а також демонструвала розвиток в залежності від контексту та

базувалася на моделі зрілості підприємства. Можливість адаптації до зовнішнього середовища та наявність критеріїв для діагностики існуючої бізнес-моделі є ключовими для успішного управління та стійкого розвитку підприємства.

Базою дослідження виступило ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», яке спеціалізується на торгівлі електротехнічними та кабельно-провідниковими виробами як оптом, так і в роздріб. Товариство надає комплексні рішення у сфері постачання таких продуктів, будучи представлене на ринку з 2012 року, що свідчить про його стабільність та досвід. Постачання виробів з України, ЄС та Китаю вказує на широкий спектр асортименту продукції.

Загалом, ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» є стабільним гравцем на ринку електротехнічної продукції, пропонуючи широкий вибір рішень для своїх клієнтів в Україні.

Фінансовий аналіз ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» продемонстрував, що підприємство зазнає погіршення ділової активності, але варто звернути увагу на оборотність запасів як на позитивний аспект.

Загальна тенденція у ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» свідчить про скорочення показників прибутку, яке відображається у зменшенні валового прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку – на 58%.

З іншого боку, рентабельність продажів і продукції зросли, що може вказувати на ефективність управління витратами та оптимізацію бізнес-процесів в умовах війни. Однак рентабельність активів, власного капіталу і інвестицій суттєво зменшилися, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та ризик для інвесторів.

Для опису діючої бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» використано підхід Business Model Canvas. Аналізуючи структуру продажів ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», можна дійти висновку, що компанія фокусується на найменш доходному сегменті – B2B, майже ігноруючи роздрібні продажі сегменту B2C, а також інші ринкові сегменти. Такий стан речей викликаний незручністю існуючої бізнес-моделі для роздрібних

продажів. Так, роздрібні продажі вимагають багато часу, але кожна транзакція приносить відносно невеликий дохід порівняно з продажами B2B-сегменту. Як результат, канали, що є ключовими для B2C сегменту (наприклад, соціальні мережі), розвинені недостатньо. Наприклад, сторінка у Facebook наповнюється нерегулярно, немає активностей, необхідних для залучення і утримання роздрібних клієнтів.

Виявлені недоліки дозволяють запропонувати зміни у бізнес-моделі ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», а саме: впровадити елементи, які дозволять налагодити тісніший контакт зі споживачами сегменту B2C та вийти на співпрацю з сегментом B2G.

З-серед способів посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті B2C (винаймання працівника, який буде суміщати обов'язки SMM-менеджера і продавця онлайн, відкриття роздрібного офлайн-магазину або передавання роздрібних продажів на аутсорсинг у кол-центр) обрано перший за допомогою метода аналізу ієрархій.

Крім того, пропонується залучитися до співпраці з новим дуже перспективним сегментом – державними установами. Для посилення присутності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» у сегменті B2G пропонується винайняти спеціаліста, який буде відповідальним за тендери. В роботі виділено його обов'язки й рекомендовано етапи участі в тендері.

Кожна з пропозицій є потенційно прибутковою, а отже, рекомендується для впровадження на ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ», дозволяючи удосконалити бізнес-модель підприємства.

За результатами дослідження опубліковано наукову статтю у співавторстві «Бізнес-модель: ключові концепції і найбільш поширені напрямки трансформації в сучасних умовах» (додаток В).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Башмакова Т. І., Ткач О. О., Комар Т. С. Формулювання бізнес-моделей на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. С. 154–161.
2. Борисенко О. Рахуємо вартість ліда, щоб реклама приносила більше прибутку. *Сайт SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/how-to-calculate-cpl>.
3. Гнатюк О. Трансформація бізнес-моделей з урахуванням інноваційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2021. №43. С. 38–42.
4. Грузіна І. А., Зайцева І. О. Проблеми та перспективи використання стратегічного менеджменту. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VI науково-практ. конф. з міжн-ю участю, 1 лист. 2017 р. Збірник.: тези допов. Х.: Монограф. 2017. С. 230–232.
5. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №2(7). С. 75–85.
6. Калькулятор контекстної реклами Гугл. *Сайт AdvService*. URL: <https://adwservice.com.ua/uk/kalkulyator>.
7. Костюк І. Бізнес-модель підприємства: визначення, структура та фактори трансформації. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2021. №1(62). С. 72–81.
8. Котлик А. В., Лю Лінь, Потапов В. Г. Бізнес-модель: ключові концепції і найбільш поширені напрямки трансформації в сучасних умовах. *Modern problems of science, education and society: Proceedings of the 7th International scientific and practical conference*. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine (September 11–13, 2023). Pp. 431–437. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-11-13-09-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv>.

9. Котлик А. В. Технології та інструменти електронного маркетингу. *Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці*: монографія / під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. С. 52–81.
10. Котлик А. В. Цілеорієнтований підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 193–196.
11. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. №30. С. 47 – 51.
12. Кривобок К. В., Кіпа Д. В. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту в процесі адаптації підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня – 1 червня 2018 р.: тези доп. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 75–76.
13. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
14. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Методичний підхід до побудови моделі функціонування та розвитку підприємства. *Ліберманівські читання – 2010: економічна спадщина та сучасні проблеми*: монографія / Під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. Х.: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. С. 293–308.
15. Мазоренко О. В. Основні моделі розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 30–31 березня 2017 року. Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 60–62.
16. Маркова І. Сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2020. №30. С. 42–47.
17. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С. 39–43.

18. Наумова М. А. Теоретичні аспекти дослідження соціально-економічної нестабільності на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6(23). С. 200–207.
19. Огневьюк О. Трансформація бізнес-моделей як основа стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Інноваційна економіка*. 2021. №3(14). С. 48–54.
20. 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/Rekon\\_2020\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2020_2_31).
21. Сайт ТОВ «СВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ». URL: <https://ielectro.net.ua>.
22. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 490–497.
23. Степанковська Я. Що купує держава на тендерах і скільки це нам коштує (дослідження). *Главком*. <https://glavcom.ua/economics/finances/shcho-kupeje-derzhava-na-tenderah-i-skilki-ce-nam-koshtuje-doslidzhennya-538151.html>.
24. Тендери на будівельні матеріали. *Сайт Prozorro*. URL: <https://e-tender.ua/prozorro/budivelni-materiali-10>.
25. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill, 2004. 415 p.
26. Auppakorn C., Phumchusri N. Daily Sales Forecasting for Variable-Priced Items in Retail Business. 2022 *4th International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*. New York, NY, USA: ACM, 2022. P. 80–86.
27. Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. New York City: Oxford University Press Inc., 2006. 373 p.
28. Dellyana D., Simatupang T. M., Dhewanto, W. Business model types associated with network structure changes in the music industry. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2017. Vol. 13(1). URL: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.083258>.



29. Di Gangi P. Exploring Business Models and the Role of Information Technology on Value Creation. *Organizations and Society in Information Systems (OASIS) Pre-ICIS Workshop*. 2010. URL: [https://www.researchgate.net/publication/277826351\\_Exploring\\_Business\\_Models\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_Information\\_Technology\\_on\\_Value\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/277826351_Exploring_Business_Models_and_the_Role_of_Information_Technology_on_Value_Creation).
30. Drucker P. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 1994. September/October. P. 95–106.
31. Eisenmann T. R. *Internet Business Models*. New York: Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. 215 p.
32. George B. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. *Forbes website*. URL: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=27f5094713d8>.
33. Heather D., Hill J., Romich L et al. An Introduction to Household Economic Instability and Social Policy. *Social Service Review*. 2017. URL: doi: 10.1086/694110.
34. Jonker J., Faber N. *Organizing For Sustainability: A Guide To Developing New Business Models*. Cham: Springer International Publishing, 2021. URL: doi: 10.1007/978-3-030-78157-6.
35. Kavadias S., Ladas K., Loch Ch. The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model>.
36. Kotlyk A. V., Jamal Y. Methodical approach to analysis of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of the external environment. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. №4. С. 65–69.
37. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 2011. Vol. 89(5). P. 86–92.
38. Maurya A. *Running Lean: Iterate from Plan a to a Plan That Works*. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012. 235 p.

39. Meriç E. Suggestions for SMEs as They Emerge From Crisis Periods. *Cases on Small Business Economics and Development During Economic Crises*. Trakya, 2021. 18 p.
40. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. NY: John Wiley & Sons. 2010. 278 p.
41. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the AIS*. 2005. Vol. 15. P. 2–40.
42. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. No34(5). P. 34–40.
43. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1998. 592 p.
44. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000. January-February. P. 79–87.
45. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business; 2011. 336 p.
46. Röring J. Volatility and variance swaps: A comparison of quantitative models to calculate the fair volatility and variance strike. Umeå: Umeå University, 2017. 42 p.
47. Saaty T. L. How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*. 1990. Issue 48(1). P. 9–26.
48. Srivastava R. K. Leveraging market-based assets to de-risk the firm's operations. Singapore Management University, 2014. URL: <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=ami>.
49. Wang D., Li X., Wang L. Business model transformation in the digital era: A case study of Haier. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(1). P. 323.
50. Wirtz B. W. Business Model Management: Design – Process – Instruments. Springer, 2020. 260 p.

51. Yahaya I. S., Senin A. B. A., Yusuf M. M. B. et al. Business Model Representations for Value Creation Through Service Information System. *Journal of Management Theory and Practice*. 2020. Vol. 1, Issue 3. P. 61–69.

52. Zhang Y. Business model transformation under the impact of emerging technologies: A case study. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 102. P. 227–239.

53. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. №43(2/3). P. 216–226.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Фінансова звітність підприємства**

Таблиця А.1

## Актив балансу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» за 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	0.9	0.9
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	0.9	0.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	233.7	238.7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1234	215.5
Гроші та їх еквіваленти	1165	627.3	720
Усього за розділом II	1195	2095	1174.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2095.9	1175.1

Таблиця А.2

## Пасив балансу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» за 2022 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	15
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1769.3	663.9
Усього за розділом I	1495	1784.3	678.9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи, послуги	1615	88.3	12.4
за розрахунками з бюджетом	1620	223.3	483.8
Усього за розділом III	1695	311.6	496.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2095.9	1175.1

## Таблиця А.3

**Звіт про фінансові результати ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»  
за 2022 р.**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4113.3	8376
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3284	6757.2
Валовий: прибуток	2090	829.3	1618.8
Інші операційні витрати	2180	138.6	379.8
Інші доходи	2240	0	1.3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	690.7	1240.3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	124.3	223.3
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	566.4	1017

**Додаток Б**  
**Наукова стаття за темою дослідження**



**SCI-CONF.COM.UA**

**MODERN PROBLEMS OF  
SCIENCE, EDUCATION  
AND SOCIETY**



**PROCEEDINGS OF VII INTERNATIONAL  
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE  
SEPTEMBER 11-13, 2023**

**KYIV  
2023**

# **MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY**

Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference

Kyiv, Ukraine

11-13 September 2023

**Kyiv, Ukraine**

**2023**

**PHILOSOPHICAL SCIENCES**

80. *Щербенко Е. В.* 422  
ПОЛІТИКА, СМІХ, РЕВОЛЮЦІЯ

**ECONOMIC SCIENCES**

81. *Василенко О. Ю.* 425  
ІМЕЙЛ МАРКЕТИНГ, ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ. ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ
82. *Котлик А. В., Лю Лінь, Потапов В. Г.* 431  
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: КЛЮЧОВІ КОНЦЕПЦІЇ І НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
83. *Ляшенко А. В.* 438  
ЕКОЛОГІЧНИЙ ТУРИЗМ В АВСТРІЇ
84. *Мась Д. А., Меліхова Т. О.* 445  
ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ЗЕЛЕНУ ЕНЕРГЕТИКУ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ
85. *Сук П. Л.* 448  
ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ НА ОСНОВІ СУКУПНОГО ДОХОДУ ДЛЯ РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ
86. *Філяр С. В., Присяжненко В. М.* 453  
МІЖГАЛУЗЕВІ ГОСПОДАРСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ: ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР АПК
87. *Харченко Т. О., Почепцов О. В.* 461  
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
88. *Шалько М. Н.* 467  
МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
89. *Яценко М. С.* 472  
СПОСОБИ СТВОРЕННЯ КОНТЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

**LEGAL SCIENCES**

90. *Алексеева О. В.* 477  
АКТУАЛЬНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ “ПРАВООБОВ'ЯЗКІВ” БАТЬКІВ У ЮРИДИЧНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
91. *Базукін А. С., Плахотний А. П.* 481  
ВАЖЛИВІСТЬ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ СИЛ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

## **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: КЛЮЧОВІ КОНЦЕПЦІЇ І НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Котлик Андрій Валерійович,**

к.е.н., доцент

**Лю Лінь,**

аспірантка

**Потапов Володимир Геннадійович,**

студент

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
м. Харків, Україна

**Вступ.** Бізнес-моделі мають вирішальне значення для успіху та стабільності будь-якої організації. Вони забезпечують структуру, яка описує, як бізнес створює, доставляє та отримує цінність на ринку. Чітко визначена бізнес-модель служить планом, керуючим стратегічними рішеннями та розподілом ресурсів. Це допомагає визначити цільових клієнтів, зрозуміти їхні потреби та адаптувати продукти чи послуги відповідно до них. Сильна бізнес-модель забезпечує ефективну діяльність, оптимізує потоки доходів і визначає структуру витрат, сприяючи прибутковості. Крім того, він сприяє інноваціям, заохочуючи підприємства постійно оцінювати та адаптувати свої стратегії відповідно до мінливої ринкової динаміки та нових тенденцій. Чітка бізнес-модель також покращує комунікацію та співпрацю всередині організації, об'єднуючи команди для спільних цілей і завдань. Загалом, продумано розроблена бізнес-модель має важливе значення для стимулювання зростання, створення конкурентних переваг і досягнення максимального довгострокового успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі, що розвивається.

Питанням побудови, відображення, розвитку й трансформації бізнес-моделей присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, П. Друкер наголошував на важливості розуміння клієнта та його потреб у формуванні бізнес-моделей. Він наголосив на концепції створення цінності для клієнтів і ринкових стратегіях [6]. М. Портер розробив концепцію ланцюжка

створення вартості, яка висвітлює дії та процеси, за допомогою яких підприємства створюють цінність для клієнтів. Він також запропонував конкурентні стратегії, такі як лідерство за витратами та диференціація, які впливають на дизайн бізнес-моделі [10].

О. Остервальдер та І. Піньє представили канву бізнес-моделі (Business Model Canvas), візуальну структуру, яка дозволяє компаніям всебічно описувати, проектувати та аналізувати свої бізнес-моделі. Цей інструмент став широко використовуватися в підприємницьких і стартап-спільнотах [9]. Зі свого боку, А. Маурья запропонував концепцію й структуру ощадливої бізнес-моделі (Lean Canvas) [8], яка орієнтується на концепцію ощадливого стартапа (Lean Startup), запропоновану Е. Райзом [11].

Д. Магретта [7] розглядає питання важливості бізнес-моделей для успіху підприємств. Автор наголошує на тому, що бізнес-модель повинна бути ключовим фактором для будь-якої компанії, оскільки вона допомагає побудувати стратегію, яка відповідає на ринкові потреби і дозволяє досягти конкурентної переваги. Стаття аналізує приклади успішних і невдалих бізнес-моделей і наводить поради щодо того, як розробити ефективну бізнес-модель.

Багато авторів досліджують питання трансформації бізнес-моделі підприємств: І. Костюк [3], Т. І. Башмакова, О. О. Ткач, Т. С. Комар [1], О. Гнатюк [2], І. Маркова [4], О. Огневьюк [5], Й. Чжан [13], Д. Ван, С. Лі, Л. Ван [12]. Проте питання вибору концепції бізнес-моделі, її практичного використання на підприємства, особливо в умовах невизначеності, війни, а також напрямків трансформації, залишаються невизначеними.

**Мета роботи.** Тож, метою статті є порівняння існуючих концепцій бізнес-моделі й узагальнення найбільш поширених напрямків їх трансформації в сучасних умовах.

**Матеріали та методи.** Найбільш розповсюдженим способом відображення бізнес-моделі підприємства є канва бізнес-моделі (Business Model Canvas), запропонована О. Остервальдером та І. Піньє [9]. Канва бізнес-моделі це інструмент стратегічного управління, який забезпечує візуальну основу для

опису, проектування та аналізу бізнес-моделі. Канва складається з дев'яти ключових будівельних блоків, які відображають основні аспекти бізнесу. Ось короткий опис кожного компонента:

Сегменти клієнтів визначає різні групи клієнтів або сегменти ринку, які компанія прагне обслуговувати. Це допомагає визначити цільову аудиторію та зрозуміти її конкретні потреби. Ціннісна пропозиція описує унікальну цінність, яку компанія пропонує своїм клієнтам.

Канали стосуються каналів комунікації та розподілу, за допомогою яких компанія взаємодіє зі своїми клієнтами. Вони включають як фізичні, так і цифрові канали, які використовуються для надання цінності. Відносини з клієнтами описують типи відносин, які компанія встановлює та підтримує зі своїми клієнтами. Це може бути особиста допомога, самообслуговування або автоматизована взаємодія, залежно від характеру бізнесу.

Потоки доходів описують різні джерела доходів для бізнесу. Вони включають моделі ціноутворення й стратегії отримання прибутку.

Ключові ресурси представляють критично важливі активи, ресурси та можливості, необхідні бізнесу для ефективної роботи. Ключові види діяльності охоплюють основні види діяльності та процеси, які компанія здійснює для реалізації своєї ціннісної пропозиції: виробництво, маркетинг, розподіл, підтримку клієнтів та інші ключові операційні дії.

Ключові партнери включають стратегічні альянси та партнерства, які бізнес формує для залучення зовнішніх ресурсів, досвіду або каналів розподілу. Структура витрат представляє елементи витрат і структуру, пов'язану з функціонуванням бізнес-моделі. Вона включає як постійні, так і змінні витрати, такі як витрати на виробництво, маркетингові витрати та накладні витрати.

Канва бізнес-моделі служить візуальним інструментом, який дозволяє підприємцям, інноваторам і бізнес-лідерам зрозуміти та ефективно повідомити про свої бізнес-моделі. Він заохочує цілісне уявлення про бізнес, сприяючи аналізу, ітерації та інноваціям для сталого зростання [9].

Ощадлива канва (Lean Canvas) – це варіант традиційної канви бізнес

моделі, спеціально створений для стартапів і підприємців. Його розробив А. Маурья [8] як інструмент, який допоможе стартапам швидко перевірити та повторити свої бізнес-моделі. Поряд з елементами «сегменти клієнтів», «ціннісна пропозиція», «канали», «відносини з клієнтами» та «поток доходів», вона має 5 унікальних компонентів, а саме [8]:

Проблема – описує основну проблему або больову точку, яку стартап прагне вирішити для своїх цільових клієнтів. Це допомагає сформулювати потреби клієнта або проблеми, які бізнес має намір вирішити.

Ключові показники – це ключові показники ефективності (KPI) або показники, які мають вирішальне значення для оцінки успіху бізнес-моделі стартапу.

Несправедлива перевага представляє відмінні фактори або активи, які дають стартапу конкурентну перевагу над іншими. Це може бути запатентована технологія, інтелектуальна власність, стратегічне партнерство, тощо.

Lean Canvas заохочує стартапи зосередитися на ключових компонентах своєї бізнес-моделі та швидко повторювати її на основі відгуків клієнтів і підтверженого досвіду. Це допомагає підприємцям візуалізувати та вдосконалити свої ідеї, сприяючи економному та гнучкому підходу до створення успішних стартапів [8].

**Результати та обговорення.** Важливо відзначити, що бізнес-моделі є результатом колективних знань і безперервної еволюції в бізнес-спільноті. Численні точки зору та внески науковців, підприємців і галузевих експертів сформували та вдосконалили наше розуміння бізнес-моделей.

Вибір між Canvas Business Model і Lean Canvas залежить від конкретних потреб і стадії бізнесу. Відомі компанії, які прагнуть всебічного аналізу своїх бізнес-моделей, можуть вважати Canvas бізнес-моделі більш підходящим, тоді як стартапи та підприємці, які зосереджені на швидкій ітерації та перевірці, часто віддають перевагу Lean Canvas через його спрощений і орієнтований на стартап підхід.

Проте побудова бізнес-моделі часто не вирішує проблему її формалізації

надовго, адже в умовах нестабільності компаніям часто доводиться змінювати, трансформувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних стратегій. Так, наприклад, Огневьюк О. [5] розглядає проблему трансформації бізнес-моделей як ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. Тож, узагальнимо сучасні дослідження з цієї тематики.

І. Костюк [3] визначає бізнес-моделі та її структуру, а також виділяє фактори, що впливають на трансформацію бізнес-моделей підприємства. Він виділяє фактори, що впливають на перетворення бізнес-моделей підприємства, а саме: енергетичні фактори (зміна стратегії, кадрової політики) та зовнішні фактори (зміни на ринку, зміни у законодавстві, технологічні зміни). Отже, розуміння бізнес-моделей та її структури, а також факторів, що впливають на трансформацію, є важливим для розробки підприємства стратегії та прийняття рішень в умовах мінливості ринку. Проте, необхідно ухвалити рішення про те, що для кожного підприємства є унікальним і потребує індивідуального підходу до участі у бізнес-моделях та її перетворення.

Башмакова Т. І., Ткач О. О., Комар Т. С. [1] розглядають основу бізнес-моделей на цифрових технологіях. Автори звертають увагу на те, що з появою інформаційних технологій підприємства змінюють свої бізнес-моделі. Зокрема, вони спостерігають переваги застосування цифрових технологій у бізнесі та впуску їх впровадження на бізнес-модель підприємства.

І. Маркова [4] досліджує сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі підприємств. Вона вказує на те, що у сучасних умов підприємства швидко адаптуються до нових розумів ринку та дають нові послуги та продукти, що захищають конкурентне перевагу. Особливості уваги приділяється аналізу трансформацій, пов'язаних із змінами у бізнес-моделях, таких як перехід доцифрової економіки, зростання інновацій та виведення сухих технологій. Автор наводить приклади успішних трансформацій бізнес-моделей відомих підприємств. Автор дійшла висновку, що трансформація бізнес-моделі є необхідною умовою для забезпечення успіху на ринку та пропонує ряд рекомендацій щодо впровадження змін у бізнес-моделі підприємства.



Зустрічаються роботи, присвячені опису процесу трансформації бізнес моделі окремих компаній. Так, Д. Ван, С. Лі, Л. Ван [12] досліджують процес трансформації бізнес-моделі компанії Huawei в цифрову еру.

Переважає більшість з описаних досліджень концентрується на діджиталізації як ключовому напрямку трансформації бізнес-моделей, що, безумовно, відповідає сьогоdnішнім умовам і може бути рекомендовано як першочерговий захід для переважної більшості компаній.

**Висновки.** Таким чином, з-серед ключевих концепцій бізнес-моделі сьогодні виділяються канва бізнес-моделі й ощадлива канва, причому якщо перша є більш універсальною, то друга скоріш підходить для стартапів або нових напрямів бізнесу існуючих підприємств. При цьому в умовах нестабільності, притаманних сьогоdnішньому бізнес-середовищу, компаніям часто доводиться змінювати, трансформувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних стратегій, і ключовим напрямком такої трансформації є діджиталізація. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку конкретних стратегій й інструментарію трансформації бізнес-моделей підприємств.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Башмакова Т. І., Ткач О. О., & Комар Т. С. (2021). Формулювання бізнес-моделей на основі цифрових технологій. Економіка та суспільство, 27, 154-161.
2. Гнатюк О. (2021). Трансформація бізнес-моделей з урахуванням інноваційних технологій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент, 43, 38-42
3. Костюк І. (2021). Бізнес-модель підприємства: визначення, структура та фактори трансформації. Вісник Львівської комерційної академії, 1 (62), 72-81.
4. Маркова І. (2020). Сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна, 30, 42-47. Доступно за посиланням:

<https://periodicals.karazin.ua/economic/article/view/15510/14645>

5. Огневьюк О. (2021). Трансформація бізнес-моделей як основа стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Інноваційна економіка*, 3(14), 48-54. Доступно за посиланням: <https://ie.kneu.edu.ua/index.php/ie/article/view/167>

6. Drucker P. (1994) *The Theory of the Business* Harvard Business Review. September/October, pp. 95-106. Access mode: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.

7. Magretta, J. (2011). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 89(5), 86-92.

8. Maurya A. *Running Lean : Iterate from Plan a to a Plan That Works*. 2nd ed. Sebastopol CA: O'Reilly; 2012.

9. Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.

10. Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

11. Ries E. *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. First ed. New York: Crown Business; 2011.

12. Wang D., Li, X. & Wang L. (2020). Business model transformation in the digital era: A case study of Haier. *Sustainability*, 12(1), 323