

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 124 Системний аналіз

освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Ірина Кошель
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувачка вищої освіти
групи САДМ-61

Ірина Кошель

Керівник: Андрєєва Н. О

Рецензент: _____

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Кафедра Системного аналізу

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма Інтелектуальні системи управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СА

_____ Ровіл НАФЄЄВ

«___» _____ 20__р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кошель Ірина Сергіївна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Аналіз і вдосконалення бізнес-моделей для підприємств малого та середнього бізнесу

керівник кваліфікаційної роботи Андрєєва Н. О., к. т. н. доцент,
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «___» _____ 20__р. № ____

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «___» _____ 20__р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Науково-технічна література з питань, пов'язаних з аналізом бізнес-моделей підприємств, Інтернет-ресурси стосовно аграрного сектору України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Сутність та складові частини бізнес-моделі підприємства

2. Аналіз бізнес-моделей підприємств МСБ на прикладі аграрного сектора

3. Удосконалення бізнес-моделей для підприємств МСБ

4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «___» _____ 20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір науково-технічної літератури	30.10.2023	
2	Сутність та складові бізнес-моделі підприємства	06.11.2023	
3	Основні методи аналізу та оптимізації бізнес-моделей	13.11.2023	
4	Вступ, реферат	20.11.2023	
5	Розробка обов'язкових матеріалів	18.12.2023	
6	Попередній захист роботи	22.12.2023	
7	Складання переліку науково-технічної літератури	29.12.2023	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Ірина Кошель

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Андрєєва Н. О.

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 80 стор., 6 рис., 3 табл., 30 джерел.

Мета роботи – комплексне дослідження методів аналізу та оптимізації бізнес-моделей суб'єктів малого та середнього підприємництва

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації бізнес-моделей підприємств малого та середнього бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти аналізу, оцінки та вдосконалення бізнес-моделей суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Короткий зміст роботи. У роботі буде досліджено сутність та складові бізнес-моделі сучасного підприємства, проаналізовано основні методи її аналізу. Це дозволить визначити напрями удосконалення бізнес-моделей для підприємств малого та середнього бізнесу. Далі буде проведено оцінку поточного стану та тенденцій розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. На прикладі аграрного сектору економіки буде здійснено аналіз конкретних бізнес-моделей підприємств МСБ та виявлено проблеми, що гальмують їх розвиток. За результатами аналізу буде обґрунтовано необхідність трансформації застарілих бізнес-моделей шляхом реінжинірингу. На основі цього будуть розроблені практичні рекомендації для вдосконалення бізнес-моделей підприємств малого та середнього бізнесу в аграрній сфері. Завершальним етапом стане оцінка ефективності запропонованих заходів з метою підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємницької діяльності в аграрному секторі. Отже, у роботі комплексно досліджується проблематика удосконалення бізнес-моделей суб'єктів МСБ на прикладі аграрної галузі України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Бізнес-модель, аналіз, оптимізація, малий бізнес, середній бізнес, ефективність

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 80 pages, 6 pictures, 3 table, 30 sources.

The purpose of the work – a comprehensive study of methods for analyzing and optimizing business models of small and medium-sized businesses.

Object of research - the process of developing and implementing business models for small and medium-sized enterprises.

Subject of research - theoretical, methodological and practical aspects of analysis, evaluation and improvement of business models for small and medium-sized businesses.

Summary of the work. The paper will study the nature and components of a modern business model, analyze the main methods of its analysis. This will identify areas for improving business models for small and medium-sized businesses. Further, an assessment will be made of the current state and development trends of small and medium-sized businesses in Ukraine. On the example of the agricultural sector, an analysis of specific SME business models will be carried out and problems hindering their development will be identified. Based on the results of the analysis, the need to transform obsolete business models through reengineering will be substantiated. On this basis, practical recommendations will be developed to improve the business models of SMEs in the agricultural sector. The final stage will be to assess the effectiveness of the proposed measures in order to increase the competitiveness and profitability of entrepreneurial activity in the agricultural sector. Thus, the paper comprehensively examines the issues of improving business models of SMEs using the example of the agricultural industry of Ukraine.

KEYWORDS: Business model, analysis, optimization, small business, medium business, efficiency

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувачка Кошель І.С. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 124 Системний аналіз
освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління
на тему: «Аналіз і вдосконалення бізнес-моделей для підприємств малого та середнього бізнесу».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІТ _____ Владислав КРАВЧЕНКО
(*підпис*) (*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка Кошель Ірина Сергіївна під час написання кваліфікаційної роботи показала гарну теоретичну підготовку, достатнє володіння необхідними знаннями з системного аналізу, вміння користуватися навчальною, довідковою та науково-технічною літературою. Працюючи над завданнями, які доручались керівником, проявила ініціативність та хист до інженерної роботи.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувачки Кошель Ірини Сергіївни оцінку «відмінно» та присвоїти їй кваліфікацію «Магістр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи _____ АНДРЕЄВА Н. О.
(*підпис*) (*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«_____» _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувачка Кошель І.С. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру Системного аналізу _____ Ровіл НАФЄЄВ
(*назва*) (*підпис*) (*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«_____» _____ 20__ року

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувачки вищої освіти Кошель Ірини Сергіївни
на тему «Аналіз і вдосконалення бізнес-моделей для підприємств малого та середнього бізнесу»

Актуальність.

В динамічних умовах сучасного бізнес-середовища компанії малого та середнього бізнесу потребують особливо гнучких та адаптивних бізнес-моделей. Здатність своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси є запорукою успішної конкуренції та досягнення стійких конкурентних переваг.

Аналіз бізнес-моделей підприємств МСБ в аграрній сфері має важливу суспільну значимість, адже його результатом стане підвищення продовольчої безпеки та конкурентоспроможності країни загалом.

Позитивні сторони.

1. Проведено всебічний аналіз підприємств МСБ в аграрній сфері, перелічено основні існуючі бізнес-моделі, їх сильні та слабкі сторони. Виявлена основна специфіка бізнесу в аграрній сфері.
2. Проработані та обгрунтовані рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделей підприємств МСБ в аграрному секторі.

Недоліки.

1. В роботі мають місце деякі неточності в перекладі деяких технічних термінів
2. В роботі не завадило би надати більше розрахунків щодо оцінювання впливу розглянутих чинників на безпосередню операційну діяльність підприємств аграрного сектору.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної роботи

Висновок: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра заслуговує оцінку "відмінно", а здобувачка Кошель Ірини Сергіївна заслуговує присвоєння кваліфікації: «Магістр з системного аналізу»

Рецензент:

науковий ступінь, вчене звання

підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....	12
1.1. Сутність та складові бізнес-моделі підприємства	12
1.2. Методи аналізу бізнес-моделей підприємств	20
1.3. Напрями вдосконалення бізнес-моделей МСБ.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ МСБ	32
2.1. Оцінка сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Україні	32
2.2. Аналіз бізнес-моделей підприємств МСБ на прикладі аграрного сектора	44
2.3. Виявлення проблемних аспектів діючих моделей	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МСБ...58	
3.1. Обґрунтування необхідності трансформації діючих бізнес-моделей	58
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделей підприємств МСБ	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	74
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах динамічності та мінливості сучасного бізнес-середовища компанії малого та середнього бізнесу потребують особливо гнучких та адаптивних бізнес-моделей. Здатність своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні рішення у виробництві та збуті, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси є запорукою успішної конкуренції та досягнення стійких конкурентних переваг.

Проте на практиці багато підприємств малого бізнесу функціонують на основі застарілих, неефективних бізнес-моделей, які гальмують їх розвиток. Це пов'язано як з обмеженістю ресурсів, так і з відсутністю необхідних знань та компетенцій з аналізу і проектування бізнес-моделей. Тому виникає нагальна потреба в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення підходів до формування бізнес-моделей з урахуванням специфіки саме малого підприємництва.

Це дозволить суб'єктам малого бізнесу підвищити ефективність існуючих бізнес-моделей шляхом їх реінжинірингу, а також створювати принципово нові, більш гнучкі й адаптивні моделі ведення бізнесу. В результаті підприємства зможуть швидше реагувати на зміни попиту, ефективніше використовувати наявні ресурси, нарощувати конкурентні переваги і досягати сталого економічного зростання.

Метою даної роботи є комплексне дослідження методів аналізу та оптимізації бізнес-моделей суб'єктів малого та середнього підприємництва. На основі проведеного аналізу передбачається розробити рекомендації щодо вдосконалення існуючих підходів з метою підвищення ефективності функціонування компаній.

Основними завданнями роботи є:

- 1) вивчити сутність, складові та методи аналізу бізнес-моделі підприємства;
- 2) визначити напрями вдосконалення бізнес-моделей МСБ;
- 3) оцінити сучасний стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні;

- 4) проаналізувати бізнес-моделі підприємств МСБ на прикладі аграрного сектору та виявити проблемні аспекти діючих моделей;
- 5) обґрунтувати необхідність трансформації діючих бізнес-моделей;
- 6) розробити рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделей підприємств МСБ та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації бізнес-моделей підприємств малого та середнього бізнесу. Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти аналізу, оцінки та вдосконалення бізнес-моделей суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети буде використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз наукової літератури, узагальнення, систематизація даних, спостереження, порівняння, аналіз документів, розрахунок показників, табличний та графічний методи.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в розширенні наукових знань щодо особливостей формування та реалізації ефективних бізнес-моделей у сфері малого та середнього бізнесу. Проведене дослідження дозволить поглибити уявлення про чинники, що визначають життєздатність та конкурентоспроможність бізнес-моделей в умовах обмежених ресурсів, притаманних малому бізнесу. Результати дослідження сприятимуть подальшому розвитку теорії і методології аналізу та проектування бізнес-моделей.

Методична значущість роботи визначається можливістю використання запропонованої методики комплексного аналізу бізнес-моделей для оцінки ефективності діяльності та пошуку напрямів вдосконалення підприємств малого бізнесу. Отримані результати дослідження доцільно використовувати в навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних з проектуванням бізнес-моделей.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій керівниками та власниками малих підприємств для оптимізації наявних бізнес-моделей, а також при розробці нових моделей ведення

бізнесу. Це дозволить підвищити ефективність діяльності компаній, зміцнити їх конкурентні позиції та сприятиме подальшому розвитку малого підприємництва.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

1.1. Сутність та складові бізнес-моделі підприємства

Бізнес-модель є ключовим елементом в діяльності будь-якого підприємства, адже вона визначає спосіб, у який компанія створює, надає та отримує цінність. Ефективна бізнес-модель дозволяє підприємству залучати клієнтів, задовольняти їх потреби та генерувати стабільний прибуток.

По-перше, бізнес-модель описує як саме компанія пропонує цінність клієнтам. Ціннісна пропозиція є ключовим елементом бізнес-моделі, адже саме вона визначає ту вигоду чи результат, який компанія обіцяє надати клієнтам. Грамотно сформульована унікальна пропозиція привертає увагу потенційних клієнтів та мотивує їх скористатися послугами саме цієї компанії.

Наприклад, ціннісна пропозиція інноваційного стартапу може полягати в принципово новому підході до вирішення певної проблеми клієнта, запропонованні революційної технології чи продукту. Основна обіцянка - можливість отримати бажаний результат значно ефективніше та швидше, ніж це роблять конкуренти. Для компанії, що спеціалізується на обслуговуванні клієнтів, ключовою цінністю може бути оперативність реагування, індивідуальний підхід чи додаткові сервіси. Приклад – 24/7 підтримка чи гарантоване виконання замовлення за 1 день. Для виробника основна цінність - висока якість та надійність продукції. Можлива обіцянка – безвідмовна робота товару протягом 10 років чи повне відшкодування в разі поломки. Таким чином, чітко сформульована ціннісна пропозиція вирізняє компанію серед конкурентів та спонукає вибрати саме її послуги [1].

По-друге, бізнес-модель описує яким чином буде створено заявлену цінність. Бізнес-модель описує основні бізнес-процеси, ресурси та партнерів, необхідні для створення цінності та доставки її клієнтам. Чітке структурування операційної

складової дозволяє компанії ефективніше організувати внутрішню діяльність та мінімізувати витрати.

Наприклад, технологічний стартап повинен визначити ключові процеси розробки інноваційного продукту – дослідження, проектування, тестування, виробництво. Також потрібно зазначити потрібні ресурси – обладнання, персонал певної кваліфікації, фінансування НДДКР. Можливе залучення партнерів для оптимізації - аутсорсинг виробництва чи хмарних сервісів. Для сервісної фірми бізнес-модель окреслить процеси взаємодії з клієнтами, механізми контролю якості, логістику. Важливо визначити потрібну кількість персоналу, його навички, системи обробки замовлень. Таким чином, детальний опис операційної складової спрямований на оптимізацію бізнес-процесів задля мінімізації витрат та ефективного створення цінності.

По-третє, бізнес-модель показує як підприємство буде заробляти гроші на створеній цінності. Фінансова частина бізнес-моделі визначає способи монетизації створеної для клієнтів цінності та генерування доходу компанією. Вона описує ціноутворення, можливі потоки доходу, окупність інвестицій.

Наприклад, SaaS-компанія може отримувати регулярний дохід від підписок на використання програмного забезпечення. Стартапи часто застосовують поетапне ціноутворення - спочатку безкоштовний доступ, пізніше платні тарифи з розширеним функціоналом. Виробниче підприємство отримує дохід від продажу продукції, при цьому можливі знижки для закріплення клієнтів. Додаткові джерела - сервісне обслуговування, запчастини. Чітке структурування фінансових потоків дозволяє визначити найперспективніші джерела доходу та способи монетизації. Це допомагає швидше окупити інвестиції та сконцентруватися на найприбутковіших сегментах.

Крім того, бізнес-модель виконує і низку інших важливих функцій в діяльності компанії, можемо їх розглянути на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Інші важливі функції бізнес-моделей в діяльності компанії

Бізнес-модель є втіленням стратегії, яку обирає компанія для досягнення довгострокових цілей на ринку. Вона повинна чітко відображати та підтримувати реалізацію обраного стратегічного напрямку.

Наприклад, компанія, що використовує стратегію інноваційного лідерства, зосередиться в своїй бізнес-моделі на розробці проривних технологій та продуктів, що значно випереджають рішення конкурентів. Її модель передбачатиме значні інвестиції в НДДКР, залучення креативних талантів, гнучкі підходи до управління. Фірма, яка обирає стратегію операційного лідерства, натомість фокусуватиметься в бізнес-моделі на оптимізації бізнес-процесів, масштабній автоматизації виробництва, мінімізації витрат за рахунок ефекту масштабу. Отже, успішна реалізація обраної компанією стратегії значною мірою залежить від того, наскільки бізнес-модель узгоджена з цим стратегічним вектором та сприяє його втіленню.

Також, ефективна бізнес-модель чітко та зрозуміло демонструє всім співробітникам компанії їх місце у створенні цінності для клієнта та генеруванні прибутку. Кожен розуміє власний внесок у досягнення загального результату.

Наприклад, розробники в технологічній фірмі бачать як саме створювані ними інноваційні продукти вписуються в загальну ціннісну пропозицію компанії. Менеджери з продажів розуміють яку саме вигоду для клієнта вони представляють. Фахівці з обслуговування клієнтів усвідомлюють свій внесок в забезпечення високоякісного досвіду взаємодії з брендом. Завдяки цьому всі працюють заради спільного результату, а не виконують формальні обов'язки. Кожен ініціативний, бере на себе відповідальність, генерує ідеї з удосконалення тих чи інших аспектів моделі. Це значно підвищує ефективність.

Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі є запорукою виживання компанії в мінливих ринкових умовах. Ефективна модель дозволяє теж оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Наприклад, фінтех стартап, що пропонує інноваційний сервіс, може швидко масштабувати або згортати його в залежності від попиту. Тут ключова гнучкість операційної складової - хмарна інфраструктура, модель аутстаффіngu. Виробнича компанія в умовах глобальної нестачі комплектуючих може оперативно змінити ланцюжок постачання або знайти альтернативних вендорів. Гнучко трансформується логістика, процеси закупівель і управління запасами. Отже адаптивність окремих блоків та всієї моделі в цілому дозволяє швидко реагувати на виклики ринку і зовнішніх факторів, підлаштовуючи власні процеси та конфігурацію бізнесу. Це ключова перевага в турбулентних умовах.

І ще одне, продумана та реалістична бізнес-модель є важливим інструментом для залучення фінансування чи стратегічних партнерств, адже саме вона демонструє інвестиційну привабливість та перспективи розвитку компанії [2].

По-перше, чітко структурована модель переконливо пояснює, як саме планується генерувати цінність, дохід та прибуток. Інвестор розуміє механізми

монетизації, способи окупності вкладень, проєкції майбутніх грошових потоків. По-друге, деталізовані операційні процеси, необхідні ресурси та компетенції демонструють життєздатність та реалістичність планів. Інвестор переконується в практичній реалізуємості бізнес-ідеї.

Таким чином, сильна, продумана бізнес-модель значно підвищує шанси компанії на отримання фінансування чи партнерства для масштабного розвитку. Вона є одним з ключових конкурентних активів стартапу.

Отже, ефективна бізнес-модель є одним з ключових факторів конкурентоспроможності та життєздатності сучасного підприємства в довгостроковій перспективі. Компанія, бізнес-модель якої чітко структурована та оптимізована, має значно вищі шанси на стійкий успіх на ринку.

По-перше, саме бізнес-модель забезпечує цілісне розуміння того, як саме організація створює та надає цінність клієнтам, за рахунок чого генерує дохід та розвивається. Без її наявності компанія діє хаотично, її зусилля розпорошені, а ресурси витрачаються неефективно. По-друге, саме бізнес-модель дозволяє швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, оцінюючи вплив та коригуючи окремі свої складові. Так, в умовах кризи компанія може швидко оптимізувати витрати, знайти нові канали збуту чи сегменти клієнтів.

Отже, розробка, постійний моніторинг та вдосконалення бізнес-моделі повинні бути одним з головних завдань топ-менеджменту підприємства. Адже саме бізнес-модель закладає фундамент майбутніх конкурентних переваг, прибутковості та зростання компанії [3].

Бізнес-модель підприємства є комплексним та структурованим планом, який визначає, як підприємство створює, постачає та здобуває вартість для своїх клієнтів, а також як воно генерує прибуток. Усі складові цієї моделі взаємодіють та впливають одна на одну, формуючи стратегічний каркас підприємства.

Розгляньмо основні складові бізнес-моделі та їх значення на рисунку 1.2.

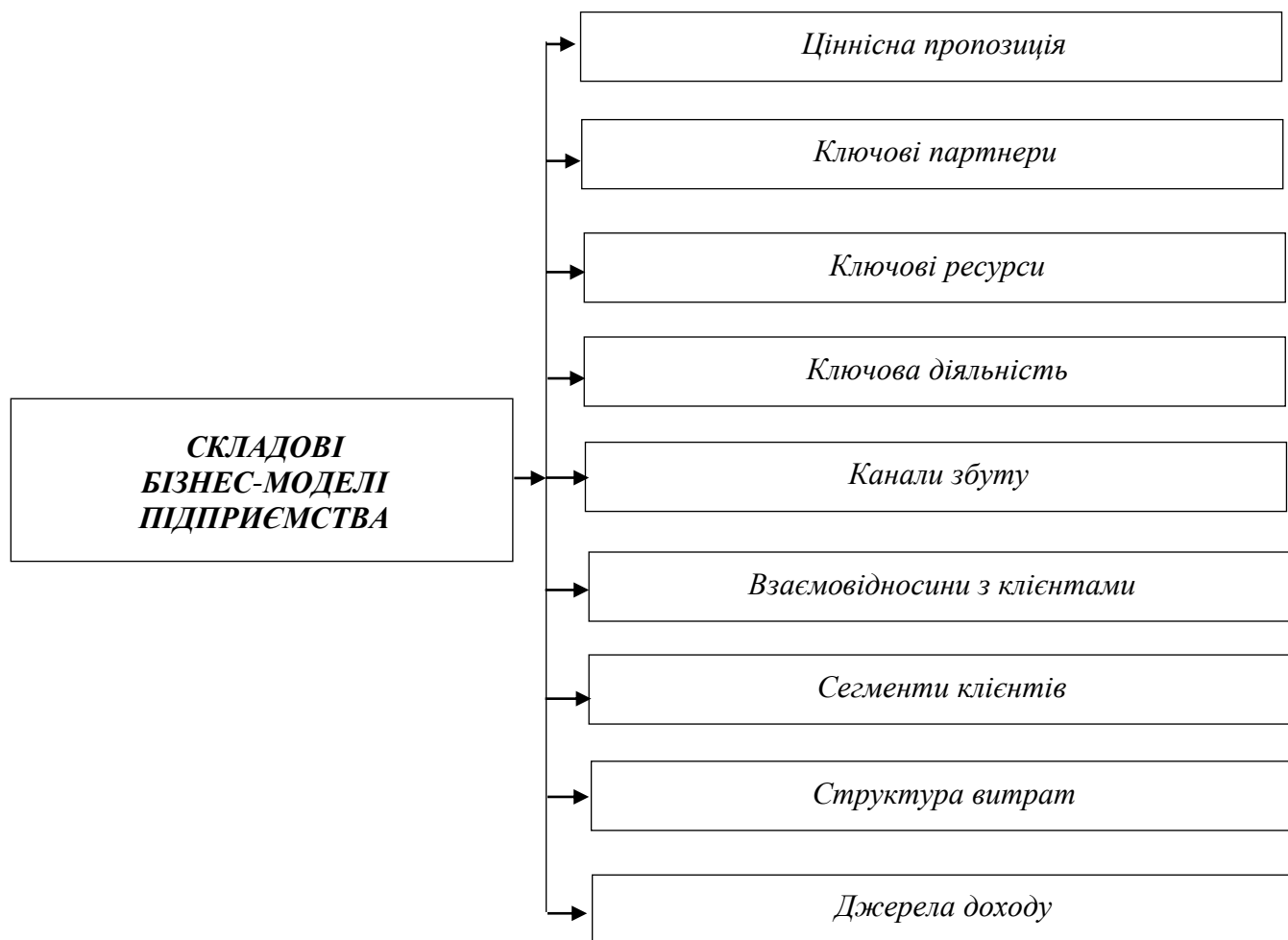


Рис. 1.2. Основні складові бізнес-моделі підприємства

Ціннісна пропозиція – це сукупність вигід або результату, який компанія пропонує клієнту. Вона відповідає на запитання, яку конкретну потребу клієнта задовольняє компанія та яку проблему допомагає вирішити. Ефективна ціннісна пропозиція повинна бути чіткою, вимірюваною та такою, що відрізняється від oferty конкурентів. Наприклад, компанія може пропонувати товар за найнижчими цінами, найшвидшу доставку, високу якість, унікальний дизайн, додаткові сервіси тощо. Саме ціннісна пропозиція є ключовим фактором вибору клієнта.

Ключові партнери – це мережа постачальників та партнерів, з якими компанія взаємодіє для створення цінності та реалізації власної бізнес-моделі. Наприклад, стартап може співпрацювати з розробниками, хмарними провайдерами,

маркетинговими агенціями. Виробниче підприємство - з постачальниками комплектуючих, логістичними компаніями тощо. Взаємодія з партнерами дозволяє компанії оптимізувати власні бізнес-процеси, зосередитися на ключових операціях та знизити витрати.

Ключові ресурси – це активи, які є найбільш критичними для створення та надання ціннісної пропозиції клієнтам. Це можуть бути матеріальні (обладнання, площі), інтелектуальні (бази даних, патенти), людські (компетенції персоналу) та фінансові ресурси. Ефективне використання та управління ключовими ресурсами є запорукою конкурентоспроможності та успіху компанії. Наприклад, для ІТ-компанії - це висококваліфіковані розробники, а для виробничого підприємства - сучасне обладнання.

Ключова діяльність охоплює основні процеси, які компанія повинна ефективно виконувати, щоб задовольнити потреби клієнтів, створити цінність та забезпечити успішне функціонування. Це осердя бізнесу і операційної моделі. Наприклад, для технологічного стартапу - розробка інноваційних продуктів. Для консалтингової фірми - надання професійних бізнес-рекомендацій клієнтам. Все інше може виконуватися іншими компаніями у форматі аутсорсингу чи аутстафінгу.

Канали збуту - це шляхи комунікації, розповсюдження та продажу, за допомогою яких потенційні та наявні клієнти дізнаються про компанію та її пропозицію. Це також точки контакту з аудиторією для надання цінності та забезпечення позитивного досвіду взаємодії. Канали можуть охоплювати власний сайт, роздрібну мережу, партнерів, соціальні мережі, call-центри тощо. Багатоканальна стратегія сприяє охопленню ширшої аудиторії та підвищенню конверсії.

Стратегія взаємовідносин з клієнтами визначає як саме компанія взаємодіє з різними сегментами клієнтів, який досвід створює на кожному етапі, починаючи з привернення уваги до продажу, обслуговування та подальшого супроводу. Компанія може використовувати стратегію персональної підтримки VIP-клієнтів,

автоматизованого самообслуговування, спільноти користувачів, коучингу тощо. Головне завдання - максимізувати задоволеність і лояльність.

Компанія повинна чітко визначити цільові клієнтські сегменти, на які буде орієнтуватися її ціннісна пропозиція та маркетингові зусилля. Сегментація дозволяє більш точно описати ідеального клієнта, його потреби, больові точки, критерії вибору пропозиції. На основі цього формується адресна маркетингова стратегія. Компанія може обслуговувати масовий ринок або вузькі ніші. Наприклад, всі підприємства певної галузі, стартапи, фізичні особи певної демографії чи географії.

Аналіз структури витрат дозволяє зрозуміти основні статті видатків в рамках поточної бізнес-моделі. Наприклад, витрати на закупівлю сировини, логістику, зарплату персоналу, маркетинг, оренду приміщень тощо. Оптимізація структури витрат через підвищення операційної ефективності - один з ключових способів збільшення маржинальності бізнесу. Фіксація в бізнес-моделі цільових показників витрат дисциплінує менеджмент.

Блок джерел доходу демонструє з яких основних джерел компанія генерує виручку в рамках поточної бізнес-моделі. Це можуть бути доходи від продажу товарів, послуг чи підписок, ліцензування, реклами тощо. Чітке розуміння взаємозв'язку між ціннісною пропозицією та грошовими потоками - запорука ефективної монетизації бізнесу та його масштабування [8].

Отже, ціннісна пропозиція, ключові партнери, ключові ресурси, ключова діяльність, канали збуту, взаємини з клієнтами, сегменти клієнтів, структура витрат та джерела доходу є ключовими компонентами, що визначають логіку того, як працює підприємство та яку цінність воно створює для клієнтів і отримує у вигляді доходу. Їх аналіз та правильне налаштування є важливими для розробки життєздатної бізнес-моделі, яка дозволить компанії успішно конкурувати на ринку і досягати своїх бізнес-цілей.

Необхідно також постійно аналізувати дієвість компонентів бізнес-моделі, шукати шляхи їх оптимізації та швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни.

Ключовими факторами успіху є здатність пропонувати унікальну цінність, конкурувати за вартістю, підтримувати високий рівень взаємин з клієнтами, чіткість процесів, швидкість розгортання ресурсів та прийняття управлінських рішень. За умови правильного поєднання та координації усіх складових бізнес-моделі можна досягти стійкого, прибуткового і швидкозростаючого бізнесу.

1.2. Методи аналізу бізнес-моделей підприємств

Існує цілий спектр методів, які дозволяють проаналізувати та оцінити ефективність поточної бізнес-моделі компанії чи розробити нову, більш оптимальну. Розглянемо основні з них більш детально, а саме:

- 1) аналіз на основі канви О. Остервальдера;
- 2) гар-аналіз;
- 3) аналіз за моделлю РКТ;
- 4) бенчмаркінг та порівняльний аналіз з конкурентами;
- 5) сценарне моделювання;
- 6) фінансово-економічний аналіз;
- 7) експертні методи;

Аналіз бізнес-моделі компанії на основі шаблону Олександра Остервальдера є одним з найбільш комплексних та ефективних підходів, який дозволяє отримати цілісне уявлення про те, як функціонує бізнес та взаємодіють його ключові складові. Перевагою даного підходу є структурування бізнес-моделі через ряд блоків, кожен з яких підлягає детальному аналізу.

Перший блок – це сегменти споживачів. Тут аналізується цільова аудиторія, на яку орієнтована компанія. Визначаються її ключові характеристики, потреби, болі та проблеми, які компанія вирішує своїми продуктами чи послугами. Це дозволяє оцінити наскільки точкована поточна ціннісна пропозиція під конкретні запити обраної цільової аудиторії. Другий блок для аналізу – ціннісні пропозиції. Здійснюється оцінка того, наскільки продукти чи сервіси компанії дійсно розв’язують проблему клієнта та приносять йому реальну вигоду, якої він не може

отримати у конкурентів. Визначаються можливі додаткові способи створення цінності для покращення пропозиції.

В рамках аналізу каналів збуту досліджується як саме ціннісна пропозиція доноситься до клієнтів компанії – через власну роздрібну мережу, онлайн-канали, партнерів, оптовиків тощо. Оцінюється ефективність кожного каналу та можливості їх розширення або комбінування. Блок взаємовідносин з клієнтами характеризує формат та якість обслуговування на всіх етапах – просування, продажів, післяпродажного супроводу. Аналізується рівень лояльності та задоволеності клієнтів, його динаміка. Визначаються способи посилення довготривалої взаємодії.

Далі йде блок аналізу потоків доходу – виявляються основні джерела монетизації компанії. Оцінюється прибутковість кожної складової та можливості диверсифікації для максимізації виручки. Наступні три блоки – ключові ресурси, ключова діяльність та партнерства – фокусуються на операційній моделі компанії. Аналізуються бізнес-процеси, необхідні активи, компетенції та можливості їх оптимізації для підвищення ефективності.

Завершується аналіз блоком структури витрат. Проводиться всебічний аналіз витрат компанії за різними статтями з метою їх можливої мінімізації без втрати якості продукції чи сервісу. Таким чином, даний підхід дає можливість дослідити абсолютно всі аспекти бізнесу та взаємозв'язки між ними, сформулювати цілісне бачення поточного стану та напрямків удосконалення моделі.

Гар-аналіз - це метод, який допомагає компаніям визначити розрив між їхньою поточною ефективністю та бажаними цілями, яких вони хочуть досягти. Його суть полягає в тому, щоб проаналізувати всі аспекти діяльності компанії - від фінансів до маркетингу, від операцій до людських ресурсів - і порівняти, наскільки добре компанія виконує кожен з цих аспектів в даний час в порівнянні з тим рівнем, якого вона хоче досягти в майбутньому. Наприклад, компанія може аналізувати свою поточну частку ринку, прибутковість, задоволеність клієнтів тощо і порівнювати ці показники з конкретними цілями на наступний рік чи кілька років.

Провівши такий аналіз, компанія бачитиме конкретні сфери або аспекти свого бізнесу, в яких існує розрив між реальністю та бажаним станом. Це дозволить чітко ідентифікувати слабкі місця, які потребують поліпшення. Наприклад, компанія може побачити, що її поточна частка ринку на 20% нижча за цільовий показник на наступний рік. Або що рівень задоволеності клієнтів на 15% гірший за очікуваний. Отже, гар-аналіз дає конкретне числове вимірювання того, наскільки поточний стан компанії відповідає її стратегічним цілям. Це дозволяє виявити "вузькі місця" та зосередитися на них. На основі такого аналізу компанія може розробити конкретний план дій щодо поліпшення ситуації в проблемних зонах і скорочення розриву між реальністю та цілями.

Отже, гар-аналіз - це потужний інструмент, який дає об'єктивне розуміння того, в яких саме аспектах компанія відстає від своїх цілей, і на чому потрібно зосередитися, щоб досягти бажаного рівня ефективності та конкурентоспроможності. Він переводить стратегічне планування з абстрактної площини в конкретні вимірювані показники, поліпшення яких принесе успіх.

Модель РКТ (ресурси-ключові види діяльності-витрати) - це підхід до аналізу та оптимізації бізнес-моделі компанії, зосереджений на її внутрішніх операційних процесах. В основі цієї моделі лежить розуміння того, що ефективність та прибутковість компанії значною мірою залежить від трьох ключових аспектів: ресурсів, якими вона володіє, ключових видів діяльності, які створюють цінність, та операційних витрат, пов'язаних з цими процесами.

Аналіз за моделлю РКТ передбачає детальний розгляд кожного з цих компонентів. По-перше, ідентифікуються найважливіші ресурси компанії - фінансові, матеріальні, людські, інтелектуальні. Оцінюється, наскільки ефективно ці ресурси використовуються в даний час для створення цінності. Далі аналізуються ключові види діяльності в ланцюжку створення цінності. Це можуть бути виробництво, логістика, маркетинг, збут, обслуговування клієнтів тощо. Виявляються ті процеси, які є найбільш важливими з точки зору конкурентних

переваг і прибутковості. Нарешті, досліджуються операційні витрати, пов'язані з цими ключовими видами діяльності. Аналізуються можливості їх оптимізації і зниження. В результаті такого комплексного аналізу стає зрозуміло, які саме ресурси, бізнес-процеси і витрати є джерелом конкурентних переваг компанії, а де існують неефективності – «вузькі місця», які потрібно оптимізувати.

На відміну від аналізу лише фінансових показників, модель РКТ дозволяє «заглянути в середину» компанії і зрозуміти причини її сильних і слабких сторін з точки зору операційних процесів. Це створює основу для вдосконалення саме тих аспектів (ресурсів, процесів, витрат), які є критичними для ефективності та результатів бізнесу. Отже, аналіз РКТ - це потужний інструмент внутрішньої діагностики бізнес-моделі, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, і сфокусуватися на оптимізації ключових операційних процесів для максимізації конкурентних переваг і прибутку.

Бенчмаркінг - це метод аналізу власної бізнес-моделі компанії через порівняння з кращими компаніями-конкурентами в галузі. Він дає цінне розуміння сильних і слабких сторін власної моделі та можливостей для її вдосконалення [10].

Суть бенчмаркінгу полягає у ретельному вивченні бізнес-моделей компаній, які є лідерами ринку за певними показниками - швидкістю зростання, рентабельністю, якістю продукту, лояльності клієнтів тощо. Аналізуються усі ключові аспекти їхньої діяльності: пропозиція цінності для клієнта, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, партнери, потоки доходів і витрат. Ідентифікуються конкретні бізнес-моделі, процеси та методи роботи, які лежать в основі лідерства цих компаній. Після цього здійснюється детальне порівняння власної бізнес-моделі компанії з кращими практиками конкурентів. Визначаються сильні та слабкі сторони власного підходу, а також конкретні «розриви» по кожному компоненту моделі - те, наскільки ми відстаємо від лідерів ринку в певних аспектах і що саме потрібно вдосконалити, щоб наздогнати чи перегнати їх.

На основі такого аналізу розробляється стратегія трансформації власної бізнес-моделі - запозичуючи кращі практики конкурентів, оптимізуючи процеси в яких ми відстаємо, та посилюючи ті складові моделі, які є нашими сильними сторонами. Отже, бенчмаркінг - це системний метод оцінки та оптимізації бізнес-моделі на основі кращих практик лідерів галузі. Він дозволяє компанії об'єктивно оцінити свої поточні конкурентні переваги та недоліки і розробити стратегію трансформації моделі для досягнення лідерських позицій у галузі.

Сценарне моделювання - це метод аналізу та планування бізнес-моделі компанії на основі можливих сценаріїв розвитку ринку і зовнішнього середовища. Суть його полягає у побудові кількох альтернативних сценаріїв майбутнього: як позитивного розвитку подій, так і негативного.

Наприклад, перший сценарій може передбачати швидке економічне зростання і збільшення ринку збуту. Другий - економічну кризу і падіння попиту. Третій сценарій - появу нового гравця з дисруптивною технологією. Четвертий - вихід на ринок дешевшої азіатської продукції.

Далі для кожного з цих можливих сценаріїв експертами програвється вся логіка розвитку подій і наслідки цих змін для компанії та її бізнес-моделі. Оцінюється життєздатність та конкурентоспроможність поточної моделі за різними сценаріями. Наприклад, чи зможе вона витримати падіння ринку або чи матиме достатню гнучкість, щоб швидко реагувати на технологічні зміни. На основі цього аналізу розробляються стратегічні рішення і рекомендації щодо необхідної адаптації або трансформації бізнес-моделі для певних сценаріїв. Наприклад, для ситуації кризи можуть передбачатися заходи з оптимізації витрат, для нових технологій - посилення інноваційної складової тощо.

Отже, сценарне моделювання - це гнучкий інструмент аналізу за умов високої невизначеності, що дозволяє заздалегідь підготувати компанію до різних «поворотів» ринкової кон'юнктури і вчасно скорегувати стратегію та модель роботи. Це суттєво підвищує адаптивність і життєздатність бізнесу.

Фінансово-економічний аналіз - це комплексне дослідження та оцінка ефективності бізнес-моделі компанії з комерційної, фінансової точки зору. Він дає конкретні кількісні показники, наскільки прибутково та результативно працює діюча модель ведення бізнесу.

Такий аналіз включає детальний розгляд усіх аспектів фінансово-господарської діяльності: від структури доходів і витрат до ліквідності, оборотності капіталу, рентабельності окремих напрямків чи продуктів. Експерти оцінюють поточну прибутковість компанії, динаміку її зміни за останні періоди, прогнозують майбутні фінансові результати. Також аналізуються ключові фактори, які впливають на економічну ефективність - цінова політика, витрати на виробництво і збут продукції, маркетинг, операційна діяльність. Виявляються найбільш витратні та найбільш прибуткові складові, їх оптимальне співвідношення. За підсумками фінансово-економічного аналізу компанія розуміє реальну комерційну ефективність та «слабкі місця» своєї поточної бізнес-моделі. Це дає обґрунтування для її оптимізації саме за фінансовими показниками: зміна ціноутворення, зниження витрат, підвищення оборотності, перегляд стратегії збуту чи маркетингу тощо. Мета - максимізувати прибутковість моделі.

Отже, фінансово-економічний аналіз - невід'ємна складова оцінки та вдосконалення діючої бізнес-моделі компанії з позиції її комерційної ефективності та життєздатності бізнесу в цілому [13].

Експертні методи аналізу бізнес-моделі базуються на використанні досвіду та інтуїції фахівців і лідерів думок в певній галузі для якісної оцінки різних аспектів моделі компанії. Вони є цінним доповненням до кількісних, фінансових показників.

Одним з найпоширеніших експертних методів є опитування групи експертів за методом Дельфі. Суть його полягає в анонімному поетапному опитуванні фахівців (через анкети чи інтерв'ю) щодо сильних і слабких сторін, перспектив розвитку, конкурентних позицій тощо бізнес-моделі або компанії в цілому. Після кожного туру

експерти мають можливість скоригувати свою оцінку з урахуванням думки інших учасників. Так досягається максимально об'єктивний консенсус.

Іншим популярним підходом є SWOT-аналіз - визначення сильних (Strength) та слабких (Weaknesses) сторін бізнес-моделі, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) з боку ринку. На основі SWOT будуються стратегічні альтернативи: як максимально реалізувати сильні сторони і можливості та мінімізувати слабкості і загрози. Експерти якісно оцінюють кожну з цих альтернатив.

Перевага експертних методів у їх комплексності і здатності оцінити такі важливі аспекти бізнес-моделі як задоволеність споживачів, лояльність, репутація, корпоративна культура, інноваційний потенціал команди, які важко виміряти кількісно. Вони є цінним доповненням до фінансових показників, для формування об'єктивної картини життєздатності бізнесу.

Нижче, у таблиці 1.1. можемо розглянути порівняльну таблицю основних методів аналізу бізнес-моделей.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика основних методів аналізу бізнес-моделей

Метод	Суть	Переваги	Недоліки
Аналіз на основі канви О. Остервальдера	Аналіз усіх 9 блоків моделі компанії	Комплексність, системність	Трудомісткість
Гар-аналіз	Вимірювання розриву між поточними та цільовими показниками	Показує конкретні напрямки для поліпшення	Складність встановлення цільових орієнтирів
Аналіз за моделлю РКТ	Фокус на ресурсах, процесах та витратах всередині компанії	Діагностика "вузьких місць", оптимізація операцій	Не враховує зовнішні чинники
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими компаніями-конкурентами	Виявлення кращих практик для наслідування	Складність знаходження достовірної інформації про конкурентів

Продовження таблиці 1.1.

Сценарне моделювання	Оцінка життєздатності моделі за різними сценаріями ринку	Мінімізація ризиків, підготовка до можливих загроз	Трудомісткість. Ймовірність реалізації кожного сценарію може бути низькою
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка комерційної ефективності	Конкретні кількісні показники. Вимірюваність	Не враховує якісних показників
Експертні методи	Використання думки експертів галузі про модель	Оцінка складно вимірюваних якісних аспектів моделі	Суб'єктивність

Застосування комплексного підходу, який поєднує кілька методів, дає можливість всебічно проаналізувати як окремі складові поточної бізнес-моделі організації функціонують, так і її ефективність в цілому. На основі отриманих даних приймається обґрунтоване рішення про необхідність і напрямки оптимізації існуючої бізнес-моделі або розробки принципово нової, яка буде створювати додану вартість та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

1.3. Напрями вдосконалення бізнес-моделей МСБ

Вдосконалення бізнес-моделі є ключовим завданням для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, особливо малого та середнього. Адже саме гнучка, ефективна та адаптивна модель дозволяє компанії швидко реагувати на виклики ринку, задовольняти попит споживачів, отримувати стійку конкурентну перевагу.

Існує три основні напрями оптимізації та розвитку бізнес-моделей для малого і середнього підприємництва:

1. Оптимізація окремих компонентів наявної моделі - удосконалення певних елементів, ліквідація «вузьких місць», підвищення ефективності без радикальної зміни загальної конструкції бізнесу.

2. Кардинальна трансформація бізнес-моделі на основі інновацій та нових можливостей ринку.

3. Розробка альтернативних моделей - запуск додаткових напрямів бізнесу, диверсифікація джерел доходу, освоєння нових ринків і клієнтських груп.

Далі детально розгляньмо суть та особливості реалізації цих підходів, адаптованих саме до потреб і можливостей малих та середніх підприємств.

Оптимізація окремих компонентів існуючої бізнес-моделі - це найпоширеніший підхід до її вдосконалення, який полягає у цільових змінах та покращенні ефективності певних блоків моделі без кардинальної трансформації її основи.

Одним з ключових напрямків оптимізації є перегляд пропозиції цінності для споживачів. Це може включати зміну характеристик продукту або послуги, доповнення додатковими опціями, підвищення якості, сервісу, гарантій, що робить ціннісну пропозицію більш конкурентоспроможною та привабливою для ринку.

Також можлива оптимізація за рахунок зниження витрат на виробництво без втрати якості. Ще один важливий аспект - оптимізація каналів збуту та взаємодії з клієнтами. Наприклад, створення власного інтернет-магазину, кол-центру, запровадження digital-інструментів комунікації та продажів. Це дозволяє знизити витрати на просування та збільшити охоплення аудиторії, конверсію, швидкість обслуговування клієнтів.

Також варто шукати можливості для залучення нових стратегічних партнерів: постачальників, субпідрядників, дистриб'юторів, які допоможуть скоротити витрати чи вийти на нові ринки збуту. Аутсорсинг чи кооперація дозволяють оптимізувати бізнес-модель та сконцентруватися на ключових компетенціях. Іншими напрямками локальної оптимізації окремих блоків можуть бути: реструктуризація бізнес-процесів, скорочення адміністративних витрат, оптимізація управління запасами чи логістичних процесів, покращення мотиваційних схем для персоналу, оновлення матеріально-технічної бази тощо [18].

Загалом, оптимізація окремих елементів моделі - це найбільш простий, низьковитратний та малоризиковий підхід. Він дозволяє покращити окремі процеси,

ліквідувати «вузькі місця», не змінюючи принципово загальну конструкцію та ідеологію поточного бізнесу. Але при цьому є ризик упустити можливості для більш радикальних змін та інновацій.

На відміну від покрокової оптимізації, кардинальна трансформація бізнес-моделі передбачає її радикальне переосмислення та значну зміну ключових складових і принципів функціонування компанії.

Одним з варіантів є перехід від традиційної продуктової моделі, заснованої на продажу товарів, до сервісної - коли основна цінність для клієнта створюється через супровід, обслуговування, консалтинг тощо. При цьому фізична продукція може відігравати другорядну роль і слугувати засобом залучення до основного сервісу.

Ще один потужний тренд - впровадження інноваційних цифрових бізнес-моделей на основі інформаційних технологій, електронної комерції, штучного інтелекту, big data, хмарних обчислень тощо. Це кардинально змінює систему створення та постачання цінностей, канали збуту та взаємодію з клієнтами.

Компанії також можуть радикально змінити свою бізнес-модель шляхом переорієнтації на абсолютно нові ринки збуту: вихід на міжнародні ринки, освоєння нових ніш, залучення інших категорій клієнтів тощо. Це вимагає переосмислення пропозицій цінності, каналів просування, підбору ключових партнерів, джерел доходу.

Загалом кардинальна трансформація бізнес-моделі пов'язана з вищими ризиками, витратами та складністю реалізації, ніж поступова оптимізація. Але саме радикальні зміни моделі мають потенціал забезпечити компанії довгострокові конкурентні переваги та пришвидшити зростання у динамічному бізнес-середовищі.

Розробка альтернативних бізнес-моделей полягає у створенні додаткових, іноді непов'язаних з основною діяльністю напрямків бізнесу. Це дозволяє диверсифікувати ризики, залучити нові сегменти клієнтів, отримати додаткові потоки доходів.

Один з підходів - генерування альтернативних джерел доходів в межах поточної бізнес-моделі. Наприклад, виробники товарів можуть додатково отримувати прибуток від продажу даних про поведінку клієнтів, надання фінансових послуг клієнтам, здачі в оренду власної нерухомості тощо. Медіакомпанії - через e-commerce, організацію заходів, сувенірної продукції на основі бренду видання.

Ще один підхід - розробка бізнес-моделей під нові цільові аудиторії, які раніше не охоплювались. Класичний приклад - вихід дорогих брендів на масовий ринок з більш доступними лінійками товарів. Або створення low-cost моделей бізнесу в різних сферах: авіап перевезення, готелі, одяг тощо.

Ще один ефективний підхід - диверсифікація за рахунок запуску цілком нових напрямків бізнесу, не пов'язаних з поточною діяльністю. Наприклад, виробник спортивного харчування може відкрити мережу фітнес-центрів.

Нарешті, перспективним є створення масштабованих, франшизних моделей на основі успішно апробованого пілотного бізнесу. Це дозволяє швидко зростати за рахунок тиражування відпрацьованої бізнес-моделі в нових регіонах чи країнах.

Можна впевнено сказати, що розвиток альтернативних моделей - це можливість розширити горизонти бізнесу, залучити додаткові прибутки та споживачів, підвищити стійкість компанії до коливань ринкової кон'юнктури в окремих сегментах.

Тож, вдосконалення бізнес-моделі є стратегічним імперативом для будь-якого сучасного бізнесу, особливо малого та середнього. Гнучкі та ефективні моделі забезпечують стійку конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі. Існують три основні шляхи оптимізації моделей для МСБ.

По-перше, локальне вдосконалення окремих елементів (пропозиції цінності, каналів продажів, взаємин з клієнтами тощо). Це найпростіший та низьковитратний підхід.

По-друге, радикальна трансформація існуючої моделі на базі інновацій та нових можливостей ринку - перехід до цифрових каналів, сервісних моделей, освоєння нових сегментів.

Нарешті це розробка альтернативних моделей під нові продукти, споживачів, регіони. Така диверсифікація дає додаткові джерела прибутку та гнучкість.

Обираючи шлях розвитку, слід враховувати наявні ресурси, потенціал та готовність компанії до трансформацій. Грамотне поєднання кількох підходів забезпечить МСБ комплексне оновлення бізнес-моделі.

Ефективна бізнес-модель, яка відповідає вимогам ринкового середовища, є запорукою успішності та прибутковості компанії. Тому аналіз і вдосконалення моделі є критично важливим стратегічним завданням.

Існує цілий комплекс теоретичних підходів та практичних інструментів для оцінки життєздатності поточної моделі функціонування бізнесу та розробки рекомендацій щодо її оптимізації. Серед них - детальний аналіз за шаблоном блоків О. Остервальдера, фінтех-аналіз слабких місць та можливостей підвищення прибутковості, порівняння з кращими практиками конкурентів, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку компанії тощо.

На основі комплексного застосування цих підходів розробляються стратегічні рішення щодо вдосконалення поточної моделі або розробки принципово нової, якщо діюча вичерпала свій потенціал. Тут можливі різні шляхи - від локальної оптимізації окремих елементів (скажімо, каналів продажів), до радикальної трансформації чи навіть створення альтернативних бізнес-моделей під нові продукти чи сегменти ринку [20].

Головне - постійно аналізувати внутрішню ефективність та зовнішні виклики і своєчасно оновлювати свою бізнес-модель відповідно до ринкової ситуації. Саме гнучкі компанії, здатні ефективно змінювати моделі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ МСБ

2.1. Оцінка сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє важливу роль в економіці будь-якої країни, забезпечуючи робочі місця, сприяючи конкуренції, стимулюючи інновації та зростання. В Україні частка МСБ у ВВП перевищує 60%, а кількість зайнятих у цьому секторі сягає 75% загальної кількості зайнятого населення. Тому аналіз та розуміння сучасного стану, проблем і тенденцій розвитку МСБ має важливе значення при формуванні економічної політики в країні.

Протягом останніх років в Україні відбувалося поступове зростання кількості суб'єктів МСБ, були позитивні зрушення у покращенні бізнес-клімату. Водночас пандемія COVID-19 та повномасштабна війна з боку Росії спричинили суттєві виклики для малого та середнього підприємництва в Україні. Змінюється структура та напрями розвитку МСБ в умовах війни та післявоєнної відбудови економіки. Тому виникає нагальна потреба проаналізувати сучасні тенденції у сфері МСБ в Україні [9].

Даний аналіз буде містити детальну оцінку показників розвитку МСБ за останні роки, в тому числі динаміку кількості суб'єктів МСБ, частки у ВВП, зайнятості, оборотів тощо. Також будуть розглянуті структурні зрушення в секторі МСБ: співвідношення мікро-, малого та середнього бізнесу; тенденції розвитку інноваційного підприємництва, жіночого та молодіжного бізнесу, сільського підприємництва, експортоорієнтованого МСБ та інших напрямків.

Будуть визначені та проаналізовані основні перешкоди та виклики для розвитку МСБ в умовах пандемії, війни та поствоєнної відбудови економіки: проблеми торгівлі, логістики, залучення фінансових та людських ресурсів тощо.

Такий аналіз дозволить комплексно оцінити сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, визначити ключові проблеми та можливості, обґрунтувати пріоритетні напрями державної політики підтримки МСБ. Це має важливе значення для подальшого зростання ролі малого та середнього підприємництва як ключового сектору української економіки.

Станом на початок 2022 року в Україні налічувалося 1,5 мільйона суб'єктів малого та середнього підприємництва, що на 4,3%, або майже 62 тисячі більше, ніж рік тому. Це свідчить про позитивну динаміку зростання кількості малих та середніх підприємств в українській економіці.

Таке збільшення відбулося завдяки сприятливішим умовам ведення бізнесу в Україні, поступовому вдосконаленню регуляторного середовища, реалізації урядової Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва, а також адаптації підприємців до умов пандемії COVID-19 [14].

Важливо, що частка малого і середнього бізнесу у структурі економіки України також зростає. Так, у 2021 році внесок МСБ у валовий внутрішній продукт становив 60%. Це означає, що понад половину новоствореної вартості в країні генерує саме сектор малих і середніх підприємств. Крім цього, малі та середні компанії забезпечують 75% робочих місць в Україні. Отже, саме МСБ є основним драйвером економічної активності та зайнятості населення.

Продовження позитивних тенденцій зростання кількості та ролі малого і середнього бізнесу свідчить про поступове зміцнення цього сектору економіки. Адже саме МСБ демонструють високу гнучкість та пристосованість, здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови. Подальша підтримка малого підприємництва залишається одним з головних пріоритетів економічної політики України для досягнення сталого зростання.

З початком війни у 2022 році кількість суб'єктів МСБ значно скоротилася. За оцінками, втрачено 30-50% суб'єктів МСБ. Проте багато компаній адаптувалися до

умов війни, змінили профіль діяльності та продовжують функціонувати. Зберігається тенденція до зростання частки МСБ у структурі економіки.

Повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила значне скорочення кількості суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСБ) в країні. За різними оцінками, в перші місяці війни зупинили свою діяльність або збанкрутували від 30% до 50% українських МСБ.

Такі масштабні втрати пов'язані з евакуацією частини бізнесів із зон активних бойових дій, зруйнуванням їхніх основних фондів внаслідок обстрілів та бомбардувань, порушенням ланцюгів постачання і логістики, різким скороченням попиту на товари та послуги в умовах воєнного стану.

Особливо постраждали малі підприємства сфери торгівлі, громадського харчування, послуг, туризму. Водночас, частина МСБ зуміла адаптуватися до нових умов, швидко змінивши асортимент продукції під попит воєнного часу або переорієнтувавшись на виробництво товарів оборонного призначення чи для потреб армії та тероборони.

Незважаючи на масштабні виклики війни, МСБ продовжують грати значну роль в українській економіці. Їх частка у ВВП залишається на рівні 50-60%. Саме малі та середні підприємства демонструють високу гнучкість, здатність пристосовуватися до кризових умов, швидко перепрофільовувати виробництво та запускати нові напрями бізнесу згідно потреб часу.

Збереження і розвиток малого підприємництва як основи економіки країни є одним з ключових завдань в умовах війни. Саме малий бізнес може стати локомотивом відновлення економіки та запуску нових виробництв в поствоєнний період. Тому державна політика має бути спрямована на максимальну підтримку українських МСБ задля збереження їх потенціалу та розширення ролі у відбудові країни.

Таблиця 2.1. відображає динаміку основних показників, що характеризують розвиток сектору МСБ в Україні за 2020-2022 роки. Дані дозволяють прослідкувати

тенденції зміни кількості суб'єктів МСБ, їх внеску у ВВП та зайнятість на тлі впливу глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії. Це дає можливість комплексно оцінити вплив кризових явищ на стан та динаміку розвитку малого і середнього бізнесу в країні. Порівняння даних до і під час пандемії та війни дозволить виявити основні виклики для МСБ та розробити дієві заходи державної політики щодо підтримки цього сектору економіки як основи майбутнього відновлення України.

Таблиця 2.1.

Основні показники розвитку МСБ в Україні у 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Кількість суб'єктів МСБ, тис.	1865,5	1945,7	1350
Питома вага зайнятих на МСБ у % до загальної кількості зайнятих	72,8	74,6	55
Частка МСБ у ВВП України, %	48,2	60,3	35

Джерело, складено автором на основі [12]

Як бачимо з наведених даних, у 2020-2021 роках спостерігалася позитивна динаміка зростання кількості суб'єктів МСБ та їх частки у ВВП і зайнятості в Україні. Водночас повномасштабне вторгнення Росії та бойові дії призвели до обвального падіння показників МСБ у 2022 році, що засвідчує руйнівний вплив війни на малий і середній бізнес. Відновлення його потенціалу має стати одним з пріоритетів державної політики задля післявоєнної відбудови економіки України.

Основні тенденції розвитку малого та середнього підприємництва (МСБ) в Україні останніх років характеризуються кількома ключовими процесами.

По-перше, спостерігається стрімке зростання частки мікропідприємств у структурі МСБ. У 2020 році вони становили майже 95% усіх суб'єктів малого бізнесу в країні. Це компанії з кількістю працівників до 10 осіб. Щороку їх частка збільшується на 2-3%, що пояснюється простотою реєстрації та ведення справ

мікропідприємств. Багато українців розглядають їх як можливість самозайнятості та додаткового заробітку.

Друга тенденція – активізація жіночого підприємництва. У 2020 році майже 40% власників МСБ становили жінки. Вони очолюють бізнес переважно у сфері торгівлі, освіти, медицини, громадського харчування, послуг краси та відпочинку. Жіноче підприємництво відзначається креативністю, соціальною відповідальністю, стійкістю до криз. Українські жінки-підприємщиці активно об'єднуються у професійні спілки та асоціації.

Наступна характеристика МСБ – посилення процесів цифровізації та інноваційного розвитку. Все більше компаній впроваджують в бізнесі інформаційні технології, e-commerce, хмарні сервіси, цифровий маркетинг тощо. Поява нових ІТ-компаній, стартапів у сфері електронної комерції, інноваційних виробництв свідчить про вагомий технологічний потенціал вітчизняного малого бізнесу.

Спостерігаються позитивні зрушення у розвитку підприємництва на селі. Зростає кількість фермерських господарств, сімейних агрокомпаній, обслуговуючих кооперативів. Розвиваються сільські зелений туризм і народні промисли. Поширюються малі переробні підприємства у харчовій промисловості (м'ясо-, молокопереробка тощо). Це створює нові робочі місця та підвищує самозайнятість сільського населення.

Водночас негативний вплив на МСБ мали події останніх років – COVID-19 та війна. Пандемія спричинила обмеження діяльності цілих галузей (громадське харчування, туризм, розваги), зменшила платоспроможний попит. Більшість малих компаній зіткнулися з логістичними складнощами, припиненням ланцюжків поставок, скороченням доступу до кредитних ресурсів. Російська військова агресія надала додаткового удару по МСБ, зокрема, у Східних регіонах України, змусивши підприємців припинити діяльність, переселятися.

Однак попри виклики, малий і середній бізнес в Україні демонструє життєздатність, гнучкість, спроможність адаптуватися до кризових умов. Після

завершення війни та відновлення мирного життя саме МСБ здатні забезпечити якнайшвидший розвиток вітчизняної економіки через стимулювання зайнятості, виробництва та споживання товарів і послуг, нарощення експортного потенціалу. Цьому сприятимуть зважена державна політика, спрямована на підтримку малого підприємництва, доступ до ліквідних кредитних ресурсів, покращення бізнес-клімату.

Розвиток малого та середнього підприємництва є запорукою економічного зростання будь-якої країни, оскільки саме цей сектор забезпечує інновації, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності економіки. В успішних країнах частка МСБ у ВВП сягає 50-60%, а іноді й вище.

Проте, в Україні розвиток малого та середнього бізнесу гальмує низка чинників, основні з них наведені на рисунку 2.1.

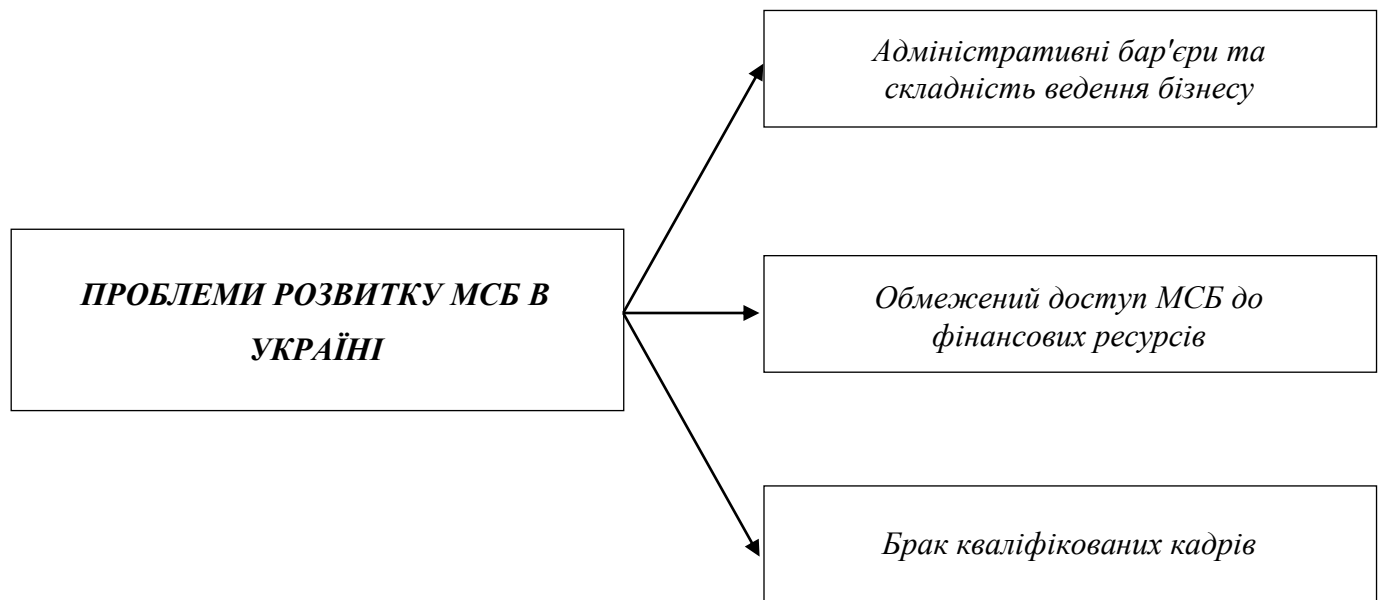


Рис. 2.1. Проблеми та перешкоди розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

В останні роки в Україні вдалося досягти певного прогресу у поліпшенні умов ведення малого і середнього бізнесу. Проте низка істотних перешкод залишається неподоланою і потребує першочергової уваги з боку держави. Зокрема, нагальним питанням є подолання адміністративних бар'єрів, спрощення дозвільних та

регуляторних процедур для МСБ. Великою проблемою лишається обмежений доступ суб'єктів малого бізнесу до фінансових ресурсів для розвитку. Крім того, все більше загострюється дефіцит професійних кадрів для малих і середніх компаній.

Усунення зазначених перешкод має стати запорукою активізації розвитку МСБ в Україні, розкриття його потужного потенціалу для економічного зростання. Адже саме малий бізнес може стати драйвером відновлення економіки після війни та інтеграції України до Європейського Союзу.

Тож, першою, і найбільш значною проблемою є адміністративні бар'єри та складність ведення бізнесу. Незважаючи на деякі позитивні зрушення в нормативно-правовому полі, підприємницький клімат в Україні залишається складним. Початківці-підприємці стикаються з чималими труднощами вже на старті бізнесу. Щоб зареєструвати фірму, треба зібрати значний пакет документів, пройти багато інстанцій, витратити час і кошти. Часто процедури реєстрації затягуються через бюрократію.

Після створення компанії постає питання підключення до ресурсів – електрики, води, газу тощо. Це теж клопіткий процес. Іноді доводиться чекати місяцями, поки нададуть технічні умови та зможуть фізично під'єднати об'єкт до мереж. Нерідко вимагають неофіційні платежі за прискорення підключення. Коли бізнес розпочинає активну діяльність, постає питання отримання всіляких дозволів, ліцензій для роботи, якщо це потрібно за специфікою справи. Бюрократичні процедури, тривалі терміни, вартість – все це ускладнює легалізацію.

Окрема велика проблема – податкове адміністрування. Система оподаткування в Україні складна, заплутана, часто міняється. Підприємцям важко розібратися і правильно рахувати податки, збори. Контролюючі органи часто штрафують за формальні порушення, неподання або неправильне оформлення звітності. Поширені зловживання під час перевірок, «вимагання» хабарів під загрозою накладення штрафів.

Загалом компаніям в Україні доводиться виконувати величезну кількість обов'язкових регуляторних вимог – щодо ліцензування діяльності, отримання талонів, дозволів, погоджень, сертифікації продукції тощо. Це потребує багато зусиль, відволікає ресурси від основного бізнесу. Неоднозначність трактування законів, постійні зміни нормативно-правових актів теж ускладнюють роботу. Підприємцям складно оперативно стежити та адаптуватися до всіх новацій, вчасно вносити корективи у свою діяльність.

Окремо стоїть питання корупції. На жаль, хабарництво залишається досить поширеним явищем у відносинах бізнесу та влади. Нечесні чиновники намагаються нажитися на підприємцях під час видачі дозволів, перевірок, контрольних заходів тощо. Відмовитися від «співпраці» з корупціонерами часто означає наразити свій бізнес на серйозні проблеми.

Загалом усі ці адміністративні бар'єри, складні умови ведення бізнесу в Україні створюють середовище з високими ризиками, додатковими витратами та невизначеністю для підприємництва. Вони заважають компаніям ефективно працювати та розвиватися, стримують ініціативу, змушують шукати обхідні схеми. А отже, негативно впливають на динаміку та якість економічного зростання в Україні загалом. Тому покращення бізнес-клімату, спрощення адміністративних процедур, подальша дерегуляція, боротьба з корупцією мають стати стратегічним завданням державної політики, щоб сприяти розквіту малого і середнього бізнесу в країні.

Доступ до фінансування є критично важливим фактором для розвитку та масштабування будь-якого бізнесу. На жаль, компанії малого та середнього бізнесу в Україні стикаються зі значними труднощами у залученні коштів для своєї діяльності.

Однією з ключових перешкод є обмежений доступ МСБ до банківських кредитів. Більшість банків неохоче працюють з малим бізнесом через вищі ризики неповернення. Ті ж кредити, що пропонуються, мають завищені ставки та короткі терміни. Банки висувають значні вимоги до застави, яку малий бізнес не здатен

надати. Багато підприємців скаржаться, що процедури оформлення кредитів складні й довготривалі. Аналіз бізнесу компанії теж часто робиться формально, без розуміння специфіки галузі.

Через ці обставини мікрокредитування та кредитна підтримка стартапів практично відсутні. Підприємці змушені покладатися на власні заощадження та кошти родичів і друзів. Це суттєво обмежує можливості для зростання бізнесу.

Крім банківського кредитування, малий і середній бізнес відчуває брак альтернативних джерел фінансування. Сфера венчурних інвестицій та приватного капіталу перебуває на зародковому етапі розвитку в Україні. Краудфандинг теж поки не набув поширення. Механізми державної фінансової підтримки МСБ також слабкі – існуючі грантові програми та фонди розвитку охоплюють невелику частку компаній.

Через хронічну нестачу фінансування, підприємства МСБ не можуть оновлювати застаріле обладнання, запроваджувати нові технології, розширювати асортимент продукції. Це гальмує розвиток компаній, не дає можливості нарощувати виробництво і збут, виходити на нові ринки.

Таким чином, поліпшення доступу МСБ до фінансування має стати одним з пріоритетів державної політики підтримки малого підприємництва. Адже саме кредитні ресурси здатні стати потужним поштовхом до інновацій та якісного економічного зростання компаній малого і середнього бізнесу.

І ще одна проблема – це брак кваліфікованих кадрів. Розвиток технологій, автоматизація бізнес-процесів, запровадження інновацій вимагають від сучасних компаній наявності компетентного персоналу відповідної кваліфікації. На жаль, малий та середній бізнес в Україні стикається з гострою нестачею професійних кадрів.

Особливо гострим є дефіцит кваліфікованих робітників та фахівців технічних спеціальностей. Система професійно-технічної освіти в Україні досі перебуває у занедбаному стані, не спроможна готувати робочі кадри, затребувані на ринку праці.

Тому підприємствам складно знайти токарів, слюсарів, електриків, зварників, операторів сучасного виробничого обладнання. Бракує інженерів, технологів, конструкторів, які б відповідали викликам новітніх технологій.

Дефіцит кадрів посилюється масовою трудовою міграцією українців. Зокрема, спостерігається стрімкий відтік за кордон висококваліфікованих ІТ-фахівців, інженерів, науковців через більш привабливі там умови праці та винагороди.

Малий і середній бізнес в Україні програє у конкурентній боротьбі за таланти глобальним технологічним компаніям та ІТ-аутсорсингу. Лєвова частка українських айтїшників працює на експорт, що також ослаблює внутрішній потенціал МСБ.

Нєстача кваліфікованих кадрів не дає можливості багатьом українським компаніям ефективно впроваджувати нові технологічні рішення, розробляти інноваційні продукти, налагоджувати сучасне виробництво. Це стримує розвиток вітчизняного МСБ, знижує його конкурентоспроможність.

Отже, необхідно кардинально реформувати систему освіти в Україні відповідно до вимог інноваційної економіки. Слід покращити якість підготовки в училищах і технікумах, оновити матеріальну базу, залучати досвідчених викладачів-практиків. Вирішення проблеми браку кадрів має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері освіти та розвитку бізнесу.

Отже, подолання адміністративних бар'єрів, покращення доступу до фінансування, забезпечення МСБ кваліфікованим персоналом є надзвичайно важливими завданнями для зняття ключових перешкод розвитку малого і середнього бізнесу в Україні.

Державна політика у сфері малого підприємництва має ґрунтуватися на чїтких законодавчих засадах та прозорій регуляторній базі. В Україні прийнято ряд базових нормативно-правових актів, що визначають правовий статус суб'єктів МСБ, регулюють основи державної підтримки.

Зокрема, це Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», Закон «Про Національну програму сприяння розвитку

малого підприємництва». Вони містять визначення суб'єктів МСБ, критерії їх віднесення до категорій малого чи середнього бізнесу, основні засади державної політики у цій сфері.

Окреме місце посідає регуляторна політика – спрощення дозвільних і реєстраційних процедур, скорочення кількості контролюючих органів, запровадження мораторіїв на перевірки бізнесу тощо. Це має полегшити ведення підприємницької діяльності, зменшити адміністративний тиск.

Проте експерти констатують, що в Україні досі не сформовано комплексної законодавчої бази для системної підтримки МСБ. Існуючі нормативні акти містять багато недоліків, суперечностей, прогалин. Закони часто дублюють один одного, не узгоджені між собою.

Крім того, на практиці спостерігається низька ефективність реалізації регуляторних норм, слабкий контроль за їх виконанням. Формальне прийняття законів без реальних кроків із поліпшення бізнес-клімату не дає бажаного результату.

Тому вдосконалення нормативно-правового поля, покращення якості законотворчості у сфері МСБ, а також посилення регуляторної дисципліни мають бути одним з пріоритетів державної політики.

Важливим напрямом сприяння розвитку малого підприємництва є надання суб'єктам МСБ фінансової допомоги з боку держави, а також нефінансових заходів підтримки.

До фінансових інструментів відносяться програми кредитування та грантового фінансування через державні банки і фонди підтримки підприємництва, система державних субсидій і дотацій, компенсація відсоткових ставок за банківськими кредитами, надання державних гарантій для отримання МСБ банківського фінансування тощо.

Щодо нефінансових інструментів, то до них можна віднести різноманітні освітні заходи, бізнес-тренінги, популяризацію підприємницької діяльності,

консультаційні послуги через мережу бізнес-інкубаторів, створення індустріальних парків, кластерів за галузевим принципом.

Експерти відзначають, що в Україні склалася доволі розгалужена інфраструктура підтримки МСБ. Однак її можливості обмежені, а доступність послуг для бізнесу недостатня через брак фінансування.

Недоліком також є надмірна роздрібненість заходів підтримки між різними установами, відсутність координації, що знижує ефективність. Тому ключовим завданням є консолідація зусиль та ресурсів в єдину державну систему сприяння розвитку МСБ.

Ще одним інструментом реалізації державної політики підтримки малого бізнесу є Загальнодержавна цільова економічна програма розвитку малого і середнього підприємництва. Вона має комплексний характер і охоплює такі основні напрями:

- 1) удосконалення нормативно-правової бази та адміністративних процедур для МСБ;
- 2) фінансово-кредитна підтримка (кредитування, гранти, пільгове оподаткування тощо);
- 3) розвиток інфраструктури підтримки бізнесу (бізнес-центри, бізнес-інкубатори, індустріальні парки, кластери);
- 4) інформаційне, навчально-освітнє, консультаційне забезпечення суб'єктів МСБ;
- 5) сприяння зовнішньоекономічній діяльності та експорту;
- 6) популяризація підприємництва та інновацій.

Такі програми приймаються строком на 5 років, містять затверджені обсяги та джерела фінансування заходів. Їх реалізація має сприяти комплексному розвитку малого підприємництва в Україні. Однак на практиці бракує ефективного моніторингу та контролю за виконанням програм, що знижує результативність.

Тому актуальним завданням є запровадження прозорого аудиту реалізації державних цільових програм у сфері МСБ, оцінки їх ефективності та відповідальності виконавців за кінцевий результат. Це має підвищити якість державної політики підтримки малого бізнесу.

Отже, Україна поступово формує комплексну багаторівневу систему сприяння розвитку сектору МСБ, проте її ефективність поки що недостатня. Тому вдосконалення державної політики у цій сфері має стати стратегічним пріоритетом.

2.2. Аналіз бізнес-моделей підприємств МСБ на прикладі аграрного сектора

Аграрний сектор економіки України має стратегічне значення, адже саме від ефективності сільськогосподарського виробництва залежить продовольча безпека країни та добробут сільських територій. Водночас сьогодні галузь перебуває в складних умовах через наслідки пандемії, воєнних дій, подорожчання ресурсів та інших викликів. У такій ситуації особливу актуальність набуває аналіз бізнес-моделей підприємств малого та середнього підприємництва в аграрній сфері.

Слід зазначити, що в галузі домінують саме суб'єкти МСБ: фермерські та особисті селянські господарства, виробничі кооперативи тощо. Саме від їх ефективності, життєздатності та адаптивності залежатиме конкурентоспроможність аграрного сектору загалом. Тому вивчення основних складових їх бізнес-моделей, пошук резервів їх вдосконалення є надзвичайно важливою науковою та практичною проблемою [21].

У цьому контексті актуальним є аналіз їх організаційних форм та систем оподаткування, джерел фінансування та інвестування, напрямів інтеграції та кооперації, каналів збуту, зокрема власної переробки та просування продукції. На цих питаннях варто зупинитися детальніше, адже саме вони є «вузькими місцями», що гальмують вихід аграрних МСБ на новий рівень розвитку та конкурентоспроможності в умовах глобалізації агропродовольчих ринків.

Отже, аналіз бізнес-моделей підприємств МСБ в аграрній сфері має не лише суто практичну, але й важливу суспільну значимість, адже його результатом стане підвищення продовольчої безпеки, добробуту сільських жителів та конкурентоспроможності країни загалом.

Аграрний сектор економіки України представлений різними організаційно-правовими формами господарювання - від дрібних індивідуальних господарств населення до великих агрохолдингів, розгляньмо ці основні форми на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Організаційно-правові форми господарювання МСБ Аграрного сектору України

Індивідуальні селянські господарства (ІСГ) - це господарства громадян, які ведуть особисте селянське господарство на наданій їм для ведення господарства земельній ділянці. Такі господарства зазвичай невеликі за розмірами - до 2 га. Вони зорієнтовані в основному на самозабезпечення продуктами харчування та незначні обсяги продажу надлишків на місцевих ринках. ІСГ мають спрощений режим функціонування - не потребують реєстрації як суб'єкти господарювання. Відповідно, вони не сплачують податки, окрім непрямих. Тому така форма поширена серед домашніх селянських господарств.

Фермерські господарства - це комерційні сільськогосподарські підприємства, створені одним громадянином чи родиною на засадах приватної власності та особистої праці. Вони мають статус юридичної особи, проходять державну реєстрацію. Розміри земельних ділянок фермерських господарств можуть сягати до 500-2000 га. Вони можуть обирати загальну систему оподаткування або спрощену, що дає певні податкові пільги для невеликих фермерів (єдиний податок). За рахунок можливостей юридичної особи, фермерські господарства мають більший потенціал розвитку та виходу на ринок, порівняно з ІСГ.

Сільськогосподарський кооператив - вид кооперативу, що утворюється шляхом добровільного об'єднання фізичних та/або юридичних осіб на засадах членства з метою виробництва, переробки, зберігання, збуту сільгосппродукції та обслуговування цих процесів. Кооперативи дають змогу дрібним виробникам об'єднувати зусилля, матеріальні та фінансові ресурси для ведення ефективнішого господарювання, посісти гідне місце на ринку. Вони можуть функціонувати на спрощеній системі оподаткування зі ставкою єдиного податку від 0,5 до 6% залежно від обраної групи чи бути платниками загальних податків.

Для аграрних товаровиробників діє спрощена система оподаткування, обліку та звітності - єдиний податок для некорпоратизованих підприємств. Він замінює цілий ряд загальнодержавних та місцевих податків і зборів, що спрощує адміністрування. Ставки єдиного податку для сільського господарства наразі становлять від 0,5 до 6% виручки залежно від групи платника. Використання спрощеної системи дає можливість дрібним агровиробникам оптимізувати оподаткування і нарощувати обсяги виробництва та продажів.

Отже, аграрний сектор України характеризується розмаїттям організаційно-правових форм господарювання - від дрібних ІСГ до великих агрохолдингів. Для фермерських господарств, кооперативів та невеликих приватних підприємств доступна спрощена система оподаткування у вигляді єдиного податку. Це дає можливості для розвитку аграрної кооперації та помірного бізнесу на селі.

Аграрний сектор потребує значних фінансових ресурсів для ведення виробничої діяльності, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження новітніх технологій. Джерелами фінансування агробізнесу в Україні виступають:

- 1) власні кошти аграрних підприємств та господарств населення;
- 2) банківське кредитування;
- 3) державна фінансова підтримка;
- 4) прямі іноземні інвестиції.

Власні кошти аграрних підприємств та господарств населення. Це основне джерело інвестицій в аграрне виробництво. Значна частина дрібних та середніх господарств розвивається переважно за рахунок реінвестування прибутку, заощаджень власників, членів їх родин. Обмеженість власних обігових коштів стримує можливості для розширеного відтворення, техніко-технологічної модернізації аграрних підприємств.

Банківське кредитування. Частина аграрних компаній, переважно великі агрохолдинги та підприємства, використовують для фінансування своєї діяльності та інвестицій банківські кредити. Для малих та середніх агровиробників доступ до кредитних ресурсів ускладнений високими відсотковими ставками та вимогами щодо застави. Задля поліпшення кредитування аграріїв діють програми державної підтримки, що субсидують відсоткові ставки за кредитами.

Державна фінансова підтримка. Важливим джерелом фінансування аграрного виробництва є бюджетні кошти у вигляді прямих трансфертів виробникам (дотації, здешевлення кредитів), так і непрямих (розвиток сільської інфраструктури). Крім бюджету використовуються кошти спеціалізованих фондів підтримки галузі, таких як Аграрний фонд. Загалом обсяги державної підтримки аграрного сектора економіки поступово нарощуються з метою його стимулювання.

Прямі іноземні інвестиції. Україна поступово нарощує обсяги залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор. В останні роки реалізується низка проєктів спільного виробництва продукції рослинництва та тваринництва разом з іноземними

інвесторами. Таке співробітництво передбачає вливання значних обсягів капіталу та сучасних технологій з боку іноземних компаній в обмін на доступ до українських сільськогосподарських угідь та перспектив розвитку аграрного ринку.

Отже, джерела фінансування інвестицій в аграрне виробництво різноманітні - власні кошти компаній, банківські ресурси, бюджетна підтримка, іноземні інвестиції. Задля забезпечення сталого розвитку аграрного сектора, нарощення його експортного потенціалу, необхідно поліпшувати доступ агровиробників до кредитних інвестиційних ресурсів.

Важливим напрямом розвитку є інтеграційні процеси шляхом створення спільних виробничих та збутових структур, об'єднання зусиль у рамках кооперації, кластерів, агропромислових холдингів. Це дозволяє поєднати переваги великого та малого агробізнесу.

Вертикальна та горизонтальна інтеграція в аграрному бізнесі передбачає об'єднання підприємств, що працюють на різних етапах виробничо-збутового ланцюжка. Горизонтальна інтеграція - це об'єднання під одним керівництвом підприємств, які працюють на одному рівні виробництва та реалізації продукції. Наприклад, кілька фермерських або сільськогосподарських підприємств можуть об'єднатися в одне велике підприємство для отримання економії на масштабах, спільного використання техніки, обладнання, інфраструктури. Це дає можливість знизити витрати, підвищити ефективність, конкурентоспроможність.

Вертикальна інтеграція передбачає поєднання в єдину структуру підприємств, які діють на різних етапах одного виробничо-збутового ланцюга - від виробництва сировини до реалізації готової продукції споживачам. Наприклад, створення агрохолдингів, коли під одним керівництвом об'єднуються:

- 1) агрофірма, яка вирощує зернові та технічні культури;
- 2) елеватори та комбикормові заводи для зберігання та переробки зерна;
- 3) тваринницькі ферми, яким постачається корм;

4) м'ясопереробні заводи; торговельна мережа для реалізації готової продукції. Така інтеграція також дає значні переваги за рахунок кращої координації, зниження транзакційних витрат.

Окрім великих інтегрованих формувань, в аграрному бізнесі активно розвивається кооперація дрібних товаровиробників - фермерів, особистих селянських та підсобних господарств. Вони об'єднуються в кооперативи для спільної закупівлі необхідних матеріально-технічних ресурсів, використання техніки, зберігання, переробки, транспортування та просування власної продукції. Кооперативи дозволяють малим виробникам отримати ті переваги масштабу, які є у великих агрохолдингів.

Ще однією ефективною формою інтеграції в аграрному секторі є кластери. Це добровільне об'єднання на певній території взаємопов'язаних підприємств, організацій, установ, які займаються виробництвом та переробкою сільгосппродукції, постачанням устаткування та послуг, наукових установ, органів місцевого самоврядування. Учасники кластера підвищують свою конкурентоспроможність за рахунок географічної близькості, тісної співпраці, обміну знаннями, досвідом, технологіями, спільного використання інфраструктури.

Отже, в аграрному бізнесі є широкий спектр можливостей для різних форм інтеграції - від створення великих агрохолдингів до кооперації невеликих товаровиробників. Всі ці моделі мають свої переваги та дозволяють підвищити ефективність, знизити витрати, зміцнити ринкові позиції учасників. Спільним для них є раціональне використання наявних ресурсів, застосування новітніх технологій, поглиблення спеціалізації та поділу праці між партнерами.

Щодо збуту, то збутова політика в аграрному бізнесі має певні особливості, пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва.

Одним з найпоширеніших каналів реалізації є прямі поставки продукції рослинництва і тваринництва переробним підприємствам. Це дозволяє аграріям мати стабільного покупця, який, як правило, сам забезпечує логістику. Крім того, з

переробниками можна укласти довгострокові контракти, узгоджуючи ціни, обсяги, асортимент, графіки постачання. Така модель дає певні гарантії збуту та доходів для сільгоспвиробників при мінімальних витратах на маркетинг та продажі.

Іншим важливим каналом є реалізація через посередників - заготівельні та трейдерські компанії, оптові ринки, біржі, аукціони. Це доцільно для невеликих господарств, які не можуть самостійно організувати збут, не мають відповідних ресурсів та компетенцій. Посередники оптимізують логістику, забезпечують зберігання та підготовку продукції до продажу, просування її на ринок. Проте в цьому випадку агровиробник має менший вплив на ціноутворення та отримує меншу частку в доданій вартості.

Ще однією тенденцією є розвиток власної переробки сільгосппродукції безпосередньо в аграрних підприємствах. Дедалі більше фермерських та селянських господарств освоюють випуск кінцевої продукції - олії, борошна, круп, консервів, напівфабрикатів тощо. Це дозволяє завантажити власні виробничі потужності, створити додану вартість, сформувати торговельну марку, налагодити прямі зв'язки зі споживачами. Проте потребує відповідного обладнання, персоналу, витрат на маркетинг та створення збутової мережі.

Також перспективним напрямом є розвиток власної роздрібної торгівлі агровиробниками, створення мережі фірмових магазинів, онлайн-продажі. Це вимагає коштів та зусиль, але забезпечує прямі зв'язки зі споживачами, контроль над ціноутворенням, повне збереження маржі.

Отже, сільгоспвиробникам доступний широкий вибір моделей збуту - від прямих контрактів з переробниками до самостійної торгівлі на роздрібному ринку. Оптимальний варіант залежить від масштабу діяльності, наявних ресурсів та можливостей підприємства. Комбінування декількох каналів також може бути обґрунтованим рішенням. При цьому пріоритетом має бути орієнтація на потреби ринку, задоволення попиту та отримання максимальної вигоди від реалізації власної продукції.

Тож, мале та середнє підприємництво відіграє важливу роль в аграрній економіці України. Фермерські та особисті селянські господарства забезпечують значну частку виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Водночас їх бізнес-моделі мають як певні переваги, так і недоліки, що впливає на їхню конкурентоспроможність та життєздатність [22].

У таблиці 2.2. відображено основні ознаки бізнес-моделей двох типових представників малого та середнього агробізнесу:

1. Невелике фермерське господарство, яке спеціалізується на одній культурі (наприклад, вирощування зернових), має власну техніку, будівлі та інші основні засоби, але обмежені кошти на обіг та інвестиції. Працює родина, а в сезон можуть найматися сезонні працівники.

2. Сімейна аграрна фірма, що займається вирощуванням та переробкою плодово-ягідної та овочевої продукції, має власні сади та теплиці, цехи з переробки, торгову мережу в регіоні. Продукція реалізується також через великі торговельні мережі.

Таблиця 2.2.

Порівняльний аналіз бізнес-моделей МСБ в аграрному секторі

Показник	Невелике фермерське господарство	Сімейна аграрна фірма
Спеціалізація	Вирощування зернових	Вирощування і переробка плодовоовочевої продукції
Ринки збуту	Оптові покупці, посередники	Власна торгова мережа, великі торговельні мережі
Асортимент продукції	Обмежений (1-2 культури)	Широкий (багато видів продукції)
Технологічний рівень	Середній	Високий (інтенсивні технології)
Доступ до фінансування	Обмежений	Достатній
Середня врожайність	30-40 ц/га	60-80 ц/га
Фондоозброєність	Низька	Висока
Прибутковість на 1 га/голову	Вища	Нижча
Рентабельність	15-25%	10-15%
Стійкість до цінових коливань	Низька	Помірна
Зайнятість	Сезонна	Постійна

З таблиці видно, що кожна з бізнес-моделей має свої сильні сторони та вразливі місця. Мале фермерське господарство конкурентоспроможне за ціновим фактором та прибутковості на одиницю площі/поголов'я. Проте сімейна аграрна фірма більш стійка до ринкових коливань завдяки диверсифікації, має кращий доступ до ринків збуту та фінансування.

Тож, аналіз бізнес-моделей МСБ дає уявлення про їхні можливості та обмеження. Це створює основу для прийняття зважених управлінських рішень щодо підвищення ефективності та масштабування бізнесу. Комбінування різних бізнес-моделей в рамках кооперації може значно посилити ринкові позиції аграрних МСБ.

Отже, аграрний сектор економіки характеризується домінуванням суб'єктів малого та середнього підприємництва. Їх бізнес-моделі мають низку особливостей.

По-перше, це використання простих організаційно-правових форм, зокрема приватних селянських та фермерських господарств, що дозволяє мінімізувати трансакційні витрати та залучити працю членів родини.

По-друге, фінансування здійснюється переважно за рахунок власних обігових коштів агровиробників. Альтернативні джерела, зокрема банківське кредитування та залучення інвестицій, є обмеженими.

По-третє, у збутовій діяльності значну роль відіграють посередники, хоча зростає частка прямих контрактів з переробними підприємствами та роздрібна торгівля самими агровиробниками.

По-четверте, інтеграційні процеси набувають все більшого значення як механізм підвищення конкурентоспроможності шляхом об'єднання ресурсів та компетенцій в межах кооперативів, кластерів, холдингів.

Отже, особливості аграрного виробництва зумовлюють специфічні бізнес-моделі МСБ, які все більше орієнтуються на ринкові вимоги та інтеграцію для посилення власних позицій. Їх гнучкість та адаптивність є запорукою успіху в довгостроковій перспективі.

2.3. Виявлення проблемних аспектів діючих моделей

Виявлення проблемних аспектів функціонування аграрних підприємств малого та середнього бізнесу набуває особливого значення в умовах посилення глобальної конкуренції на світових агропродовольчих ринках. Саме гнучкість та адаптивність таких суб'єктів господарювання є запорукою підтримання конкурентоспроможності аграрного сектору України загалом.

Водночас багато українських аграрних підприємств МСБ працюють на межі рентабельності, оскільки їх бізнес-моделі не відповідають сучасним викликам. Проблемними аспектами є застарілі технології, нераціональна структура витрат, слабкі позиції на ринку збуту, обмеженість фінансових ресурсів тощо. Це гальмує впровадження інновацій, стримує зростання продуктивності та прибутковості.

Тому детальний аналіз недоліків діючих бізнес-моделей є вкрай необхідним. Слід з'ясувати ключові «вузькі місця» за такими напрямками, як управління витратами, технології виробництва і зберігання продукції, фінансове забезпечення, маркетинг та збут, організаційні форми і методи менеджменту тощо. Це дасть змогу виявити резерви підвищення ефективності, обґрунтувати напрями удосконалення існуючих моделей ведення агробізнесу. Отже, аналіз недоліків та слабких сторін бізнес-моделей дозволить сформулювати стратегічне бачення шляхів модернізації та розвитку підприємств аграрного сектору.

Отож, першою і найголовнішою проблемою є проблеми фінансового забезпечення та інвестування. Більшість аграрних підприємств функціонують в умовах гострого дефіциту власного капіталу та обігових коштів для фінансування поточної діяльності. Через низьку рентабельність галузі, відсутність доступу до довгострокових джерел фінансування, агровиробники не в змозі накопичувати внутрішні резерви. Це гальмує оборотний процес, не дозволяє своєчасно закуповувати необхідні матеріально-технічні ресурси, що негативно позначається на якості та обсягах виробництва продукції. Обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Проблемою також залишається складність отримання банківських кредитів для більшості аграрних підприємств через високі відсоткові ставки, жорсткі вимоги банків до заставного забезпечення. Особливо гостро це відчувається дрібними та середнім господарствами. Обмеженість зовнішнього фінансування не дозволяє агровиробникам оновлювати застарілу техніку, впроваджувати новітні технології.

Аграрна галузь характеризується досить низьким рівнем залучення прямих капітальних інвестицій з боку вітчизняних та іноземних інвесторів. Неефективні моделі ведення бізнесу в аграрному секторі, його низька прибутковість та інвестиційна привабливість зумовлюють обмежені можливості залучення зовнішнього фінансування для модернізації та розвитку. Отже, проблеми з фінансовим забезпеченням та інвестуванням є одним з ключових стримуючих факторів розвитку аграрного бізнесу в Україні. Їх вирішення вимагає комплексних системних заходів державної політики у цій сфері.

Наступною проблемою є слабкі місця в операційній діяльності. Більшість аграрних підприємств малого та середнього бізнесу в Україні використовують застарілі технології виробництва сільськогосподарської продукції. Переважає екстенсивний шлях розвитку за рахунок нарощування посівних площ та поголів'я худоби. Водночас інтенсивні технології з високою продуктивністю праці та ресурсозбереженням (точне землеробство, краплинне зрошення, інноваційні добрива тощо) запроваджуються недостатньо швидко через їх високу вартість.

Проблемою є й неналежне забезпечення зберігання та переробки продукції. Бракує власних потужностей зі зберігання, сортування, пакування, охолодження, що призводить до втрат через псування частини врожаю. Немає достатніх стимулів у виробників займатися глибокою переробкою на місці, створювати додану вартість.

Система управління витратами також має низку недоліків – відсутній належний контроль за прямими та накладними витратами за центрами формування, не здійснюється їх детальний аналіз та оптимізація, часто бракує раціональної

організації праці. Це призводить до нераціонального використання наявних ресурсів, підвищення собівартості, зниження рентабельності.

Слабкою ланкою є логістика – неефективність перевезень та складування, відсутність холодних ланцюжків для швидкопсувної продукції. Бракує компетенцій для якісного маркетингу – аналізу ринку та потреб споживачів, виведення брендів, реклами та просування. Це послаблює позиції на ринку, стримує зростання обсягів реалізації та цін на продукцію.

Отже, слабкі місця в операційній діяльності українських аграріїв суттєво знижують їх конкурентні позиції. Необхідне ширше впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, налагодження ефективного управління витратами та бізнес-процесами, модернізація маркетингових і логістичних підходів для покращення якості продукції та сервісу для клієнтів. Це дозволить зміцнити позиції малих та середніх агровиробників як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Також, аграрні підприємства малого та середнього бізнесу мають досить вразливі позиції на ринках збуту сільськогосподарської продукції.

По-перше, більшість з них не мають власних впізнаваних брендів та чітко окреслених ринкових ніш. Вони виступають ціновими послідовниками, пропонуючи стандартизовану недиференційовану продукцію без унікальних споживчих властивостей. А от лідери ринку будують сильні бренди, які асоціюються з певним рівнем якості, сервісом, стилем життя.

По-друге, малі та середні товаровиробники сильно залежать від посередників, оптових ринків, які диктують закупівельні ціни. Слабка переговорна позиція змушує аграріїв працювати на межі рентабельності, оцінюючи власну працю за залишковим принципом. Коливання ринкової кон'юнктури (попит, ціни) також впливають на них набагато сильніше, ніж на великих гравців.

І по-третє, через нерозвиненість маркетингових підрозділів та компетенцій, аграрні МСБ слабо орієнтуються на потреби ринку та моделі поведінки споживачів. Більшість зусиль концентрується на виробництві, а не на просуванні та збуті. Це

обмежує можливості з нарощування продажів та перехід до моделі інтенсивного зростання на основі маркетингу та інновацій.

Отже, для посилення ринкових позицій аграрним МСБ необхідно розвивати власні бренди та клієнтську базу, поглиблювати переробку продукції, налагоджувати прямі зв'язки з споживачами, підвищувати маркетингові компетенції, що дасть можливість незалежного ціноутворення та збільшення маржі.

І остання проблема – це недоліки організаційних форм і управління. Більшість аграрних підприємств малого та середнього бізнесу в Україні мають традиційні недоліки в організаційних формах та системі управління.

Перш за все, для них характерна надмірна централізація влади в руках власника чи директора при слабкій ролі функціональних підрозділів та лінійних менеджерів. Весь процес прийняття рішень концентрується на одній особі, має суб'єктивний характер без глибокого аналізу ситуації. Це гальмує впровадження інновацій та змін.

Також через невеликі розміри та обмеженість коштів, такі підприємства зазвичай не можуть дозволити собі залучати високооплачуваних топ-менеджерів чи галузевих експертів. Управління зосереджене в руках власників, які не завжди володіють сучасними знаннями та навичками в галузі менеджменту та маркетингу.

І нарешті, через операційну завантаженість, відсутність стратегічного мислення та планування на перспективу є слабким місцем. Більшість рішень мають ситуативний характер, відсутнє чітке бачення розвитку на 5-10 років, що не дозволяє реалізувати масштабні інвестиційні проекти з модернізації та розширення діяльності за рахунок довгострокових джерел фінансування.

Отже, для виходу на якісно новий рівень аграрного бізнесу потрібні сучасні підходи в управлінні на основі децентралізації, розвитку людського капіталу та стратегічного мислення при прийнятті ключових рішень з планування та інвестування.

Дослідження бізнес-моделей, що використовуються підприємствами малого та середнього бізнесу (МСБ), є важливим для розуміння їхньої конкурентоспроможності та життєздатності. Аналіз допомагає виявити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, що постають перед цими компаніями.

Проводячи такий аналіз, доцільно дослідити ключові елементи бізнес-моделей МСБ - ціннісну пропозицію, канали збуту і взаємодії з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства, структуру витрат і надходження доходів.

Це дасть змогу зрозуміти сутність бізнесу компанії, яким чином вона створює і надає цінність клієнтам, які ресурси і процеси для цього задіяні. Також важливо порівняти бізнес-модель із практиками конкурентів - виявити унікальні характеристики і недоліки [23].

На підставі такого комплексного аналізу можна сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення чи реструктуризації бізнес-моделі для посилення життєстійкості, гнучкості, ефективності підприємств МСБ в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МСБ

3.1. Обґрунтування необхідності трансформації діючих бізнес-моделей

Трансформація бізнес-моделей є нагальною потребою для багатьох компаній в умовах сучасної нестабільної та швидкозмінної економіки. Адже світ не стоїть на місці - з'являються нові технології, змінюються уподобання споживачів, посилюється конкуренція на ринках. Разом з тим, компанії змушені адаптуватися до нових регуляторних норм та економічних умов, які часто коливаються.

У таких реаліях дотримання застарілої, негнучкої бізнес-моделі з високою ймовірністю призведе компанію до кризи і втрати конкурентоспроможності. Натомість, своєчасна трансформація та оновлення бізнес-моделі відкриває широкі можливості для зростання та розвитку навіть в складних умовах.

Отже, в сучасному світі регулярний перегляд і модернізація бізнес-моделей стає обов'язковою умовою виживання та процвітання для компаній у довгостроковій перспективі. Розглянемо основні фактори, які зумовлюють необхідність таких трансформацій на рисунку 3.1.

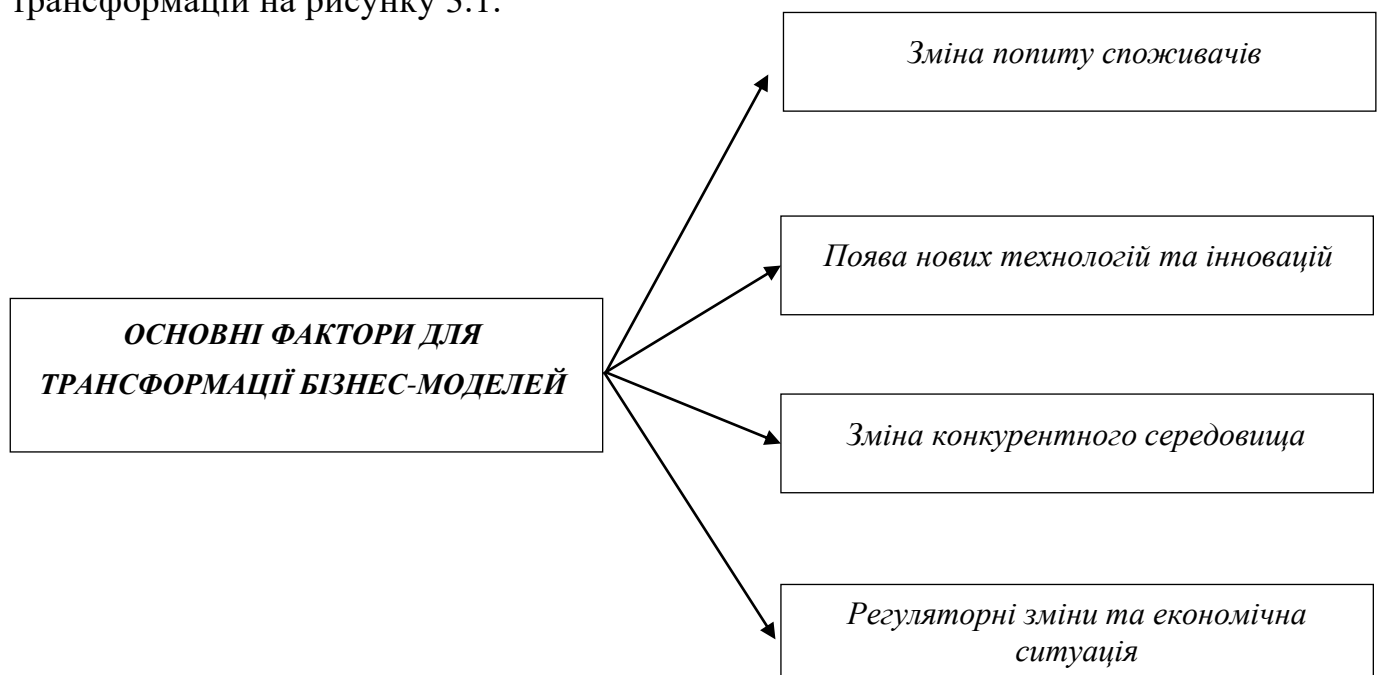


Рис. 3.1. Основні фактори, які зумовлюють необхідність таких трансформацій

Однією з основних причин, чому компанії повинні трансформувати свої бізнес-моделі, є зміна попиту та вподобань споживачів. Смаки і уподобання клієнтів постійно змінюються під впливом різних чинників - технологічного прогресу, соціокультурних змін, нових трендів. Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія повинна уважно стежити за цими змінами та своєчасно адаптувати свою бізнес-модель до нових потреб аудиторії.

Наприклад, розвиток інтернету та цифрових технологій кардинально змінив поведінку споживачів. Раніше більшість покупок відбувалося офлайн - люди йшли в магазин, вивчали вітрину, спілкувалися з консультантами. Сьогодні ж клієнти хочуть мати безшовний омніканальний досвід.

По-перше, споживачі очікують можливості зручно купувати товари та послуги онлайн на сайті чи в мобільному додатку, коли їм зручно, без необхідності йти до офлайн магазину. При цьому важливою є швидкість доставки - бажано отримати товар протягом 1-2 днів після замовлення.

По-друге, клієнтам потрібні персоналізовані рекомендації товарів і контенту, релевантної саме їхнім інтересам та потребам. Це можливо завдяки аналізу даних про їхню поведінку та уподобання.

По-третє, споживачі хочуть ділитися в соцмережах досвідом використання товарів і взаємодії з брендом. Це формує їхнє сприйняття компанії. Ті бренди, що проігнорували ці тенденції та не створили зручних омніканальних клієнтських шляхів, швидко втрачають конкурентоспроможність. Адаптація бізнес-моделі під нову поведінку клієнтів - ключова вимога для виживання та процвітання компанії в цифрову епоху [25].

Інший приклад - зростання популярності здорового способу життя та екологічної свідомості серед споживачів. Споживачі все більше звертають увагу на склад продуктів, їх вплив на здоров'я та довкілля. По-перше, люди намагаються обмежити вживання шкідливих речовин - цукру, трансжирів, штучних барвників тощо. Вони шукають продукти з натуральними інгредієнтами, корисними для

здоров'я. Це змушує виробників переглядати рецептури, позиціонування, розширювати асортимент «здорових» товарів.

По-друге, споживачів турбують питання екології - викиди виробництва, утилізація відходів, вторинна переробка матеріалів. Вони надають перевагу компаніям, які впроваджують «зелені» практики. Це вимагає від бізнесу інвестицій в модернізацію виробництва, використання еко-пакування.

Якщо компанії ігноруватимуть ці тренди, продовжуватимуть пропонувати товари, що суперечать цінностям аудиторії, вони швидко втратять довіру та лояльність споживачів. А от ті, хто адаптується, зможуть не лише зберегти, але й розширити клієнтську базу, відповідаючи запитам нового покоління.

Отже, щоб успішно конкурувати в сучасних умовах, бізнес повинен регулярно проводити дослідження ринку, вивчати зміну споживчих переваг, тестувати нові продукти і сервіси. Необхідно швидко реагувати на зміну попиту, оновлювати асортимент, канали продажів, маркетингові комунікації. Ключовими навичками стають клієнтоорієнтованість, гнучкість, інноваційність.

Компанії, які ігнорують еволюцію ринку та вподобань споживачів, приречені на поразку. Натомість, ті бренди, що розуміють свою аудиторію та пропонують їй актуальні продукти і послуги, мають всі шанси підвищити продажі та лояльність. Трансформація бізнес-моделі під нові потреби клієнтів - це необхідна умова для того, щоб залишатися на плаву і розвиватися в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Гнучкість, клієнтоорієнтованість, швидке реагування на зміни ринку дозволяють постійно адаптовувати пропозицію під мінливий попит. Завдяки цьому компанія зберігає і нарощує конкурентоспроможність. Отже, трансформація бізнес-моделі у відповідь на нові смаки та вподобання споживачів є важливою стратегією виживання та розвитку в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Поява нових технологій та інновацій є ще однією вагомою причиною, чому компанії повинні регулярно оновлювати свої бізнес-моделі. В умовах сучасного

технологічного розвитку й жорсткої конкуренції компанії не можуть собі дозволити стояти на місці. Щоб залишатися успішними, вони мають постійно слідкувати за появою нових технологій та інновацій і своєчасно інтегрувати їх у свою діяльність.

Адже нові технології відкривають значні можливості для вдосконалення внутрішніх процесів, створення нових продуктів чи послуг, налагодження ефективнішої взаємодії з клієнтами. Наприклад, впровадження систем автоматизації рутинних операцій дозволяє скоротити витрати людських ресурсів і помилки персоналу. Застосування прогресивних методів аналізу даних поліпшує розуміння потреб цільової аудиторії. Використання новітніх матеріалів чи технологій виробництва дає змогу підвищити якість продукції.

Компанії, які своєчасно інтегрують інновації, отримують переваги перед конкурентами. Вони можуть оптимізувати витрати, пришвидшити виведення товарів на ринок, покращити сервіс для клієнтів. Такі компанії мають більше шансів на розвиток та зростання бізнесу. Натомість ті, хто ігнорує інновації, ризикують втратити свої позиції. Отже, впровадження нових технологій є критично важливим для адаптації та трансформації бізнес-моделей відповідно до вимог часу.

Одним з найбільш помітних прикладів технологічних інновацій останніх років є цифровізація. Впровадження цифрових технологій, таких як хмарні сервіси, штучний інтелект, Інтернет речей, big data, блокчейн тощо кардинально змінює способи ведення бізнесу.

По-перше, перехід на хмарні сервіси дозволяє компаніям позбутися необхідності обслуговувати власну ІТ-інфраструктуру. Це суттєво знижує витрати на утримання серверів, оновлення програмного забезпечення тощо. Крім того, хмарні сервіси надають практично необмежену масштабованість ресурсів. По-друге, технології штучного інтелекту і машинного навчання автоматизують аналітику, прогнозування попиту, персоналізацію пропозицій, підбір цільової аудиторії в маркетингу. Це підвищує ефективність бізнес-процесів. По-третє, обробка великих

масивів даних (big data) про клієнтів дозволяє краще аналізувати їх потреби і приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Отже, компанії, які вчасно впроваджують цифровізацію, отримують суттєві конкурентні переваги за рахунок оптимізації процесів, скорочення витрат і пришвидшення прийняття рішень. Це критично важливо для успіху в сучасних умовах.

Ще одним прикладом є впровадження новітніх виробничих та логістичних технологій, таких як промислові роботи, 3D-друк, системи автоматизації складів тощо. Зокрема, використання промислових роботів на виробництві дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність і швидкість процесів, скоротити брак продукції. Роботи можуть працювати цілодобово з високою віддачею. Це суттєво підвищує продуктивність праці та ефективність виробництва в цілому.

Технологія 3D-друку дає можливість гнучкої переналадки виробництва під нову продукцію. Нові моделі можна швидко проектувати та впроваджувати у виробництво за допомогою 3D-друку. Це значно пришвидшує виведення інновацій на ринок.

В логістиці активно впроваджуються системи автоматизації та роботизації складів. Це дозволяє оптимізувати процеси зберігання, комплектації та відвантаження товарів. Автоматизація скорочує помилки та прискорює обробку замовлень.

Застосування сучасних виробничих і логістичних технологій значно підвищує ефективність операційної діяльності компаній. Це дає їм конкурентні переваги у вигляді вищої продуктивності, масштабованості та гнучкості бізнесу. Тому впровадження новітніх технологій є важливим напрямком трансформації бізнес-моделей.

Компанії, що активно впроваджують інновації, отримують суттєві конкурентні переваги. Вони можуть швидше реагувати на зміну ринкової ситуації, задовольняти

нові потреби клієнтів, випереджати традиційних конкурентів. Тому бізнес не може стояти осторонь технологічного прогресу - він має постійно оновлювати та вдосконалювати свою бізнес-модель з урахуванням нових можливостей, які відкривають інновації. Це запорука успішного розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Ще однією з ключових причин, чому компанії повинні трансформувати свої бізнес-моделі, є зміни в конкурентному середовищі.

У сучасному динамічному бізнес-світі конкуренція постійно загострюється. З'являються нові гравці на ринку, які пропонують інноваційні продукти та послуги. Вже існуючі компанії також не стоять на місці - вони запроваджують нові технології, оптимізують бізнес-процеси, шукають можливості для зниження витрат і підвищення продуктивності.

Щоб вижити в таких жорстких конкурентних умовах, компаніям доводиться постійно адаптуватися та змінювати свої бізнес-моделі. Якщо компанія буде ігнорувати зміни в галузі і діяти «за старими правилами», рано чи пізно ефективніші та інноваційні конкуренти заберуть у неї частку ринку і навіть можуть витіснити її з ринку зовсім [29].

Щоб не опинитися в ситуації відставання, компаніям потрібно постійно відслідковувати зміни в галузі. Які нові бізнес-моделі вдало запроваджують конкуренти? Які нові продукти та сервіси з'являються на ринку? Як змінюється поведінка споживачів та їхні очікування? Аналіз та увага до таких факторів дають можливість вчасно реагувати і адаптувати власну бізнес-модель.

Наприклад, якщо на ринку з'являється стартап, що пропонує інноваційне рішення і швидко завойовує популярність серед споживачів, існуючій компанії з такої ж сфери варто спробувати зрозуміти, чим саме це рішення зацікавило клієнтів. Можливо, воно пропонує більш персоналізований підхід або вирішує проблему, на яку раніше клієнти не могли знайти відповіді. Замість того, щоб ігнорувати нового

гравця, потужній компанії варто запозичити його ідеї та застосувати їх для власних продуктів.

Навіть якщо компанія є лідером у своїй сфері, вона не може собі дозволити спочивати на лаврах. Адже завжди може з'явитися компанія, яка запропонує якусь революційну бізнес-модель чи технологію і кардинально змінить «правила гри» в галузі. Яскравим прикладом цього можуть слугувати технологічні компанії на кшталт Uber чи Airbnb, які змінили цілі індустрії, зруйнувавши застарілі бізнес-моделі.

Отже, успішні компанії розуміють, що в епоху інновацій та революційних технологій необхідно постійно змінюватися та розвиватися. Вони оцінюють тренди та «дзвінки з майбутнього», передбачають появу потенційних деструктивних інновацій та трансформують свої бізнес-моделі відповідно до нових умов та викликів ринку. За рахунок такої гнучкої адаптації та прогресивної бізнес-стратегії вони здатні зберегти конкурентоспроможність та лідерство навіть в умовах мінливого ринкового середовища.

Регуляторні зміни та економічна ситуація є важливими факторами, які впливають на необхідність трансформації бізнес-моделей компаній.

По-перше, уряди різних країн регулярно запроваджують зміни в законах і нормативних актах, які регулюють певні галузі економіки та види бізнесу. Наприклад, можуть з'явитися нові вимоги до ліцензування діяльності, стандартів якості продукції, ведення звітності компаніями тощо. Також часто відбуваються зміни у податковому законодавстві - запроваджуються нові податки, змінюються ставки оподаткування, податкові пільги і т.д.

Усі ці зміни законів і правил гри можуть істотно вплинути на умови ведення бізнесу в певних галузях. Як наслідок, компаніям доводиться адаптувати свої бізнес-моделі до нових вимог. Наприклад, якщо запроваджуються більш жорсткі вимоги до ліцензування банківської діяльності, банкам доведеться змінити свої процеси для того, щоб відповідати умовам і залишитися на ринку. Або якщо підвищуються

ставки екологічного податку на автомобілі з потужними двигунами, виробникам авто доведеться скоригувати асортимент в бік більш екологічних моделей.

Отже регуляторні зміни часто примушують компанії до трансформацій, оскільки в нових умовах старі способи роботи можуть виявитися неефективними або взагалі неможливими через заборони і обмеження. Компанії, які не пристосуються, ризикують понести додаткові витрати або взагалі вийти з ринку.

По-друге, на бізнес-моделі компаній істотно впливає загальна економічна ситуація в країні та світі. Економічні цикли бувають різними - кризи змінюються поживанням і піднесенням. В умовах економічних спадів і криз споживчий попит падає, скорочуються можливості залучення фінансування, зростає безробіття. Тому компаніям доводиться оптимізувати витрати, скорочувати виробництво і персонал, змінювати цінову політику.

Натомість в періоди економічного зростання та поживання з'являються нові можливості для бізнесу - споживчий попит зростає, легше залучити інвестиції для розширення і масштабування. Тож компанії теж мають трансформувати свою діяльність - нарощувати виробництво і персонал, освоювати нові ринки збуту. Без такої адаптації під бізнес-цикли господарюючі суб'єкти ризикують не використати можливості підйому або, навпаки, не витримати викликів кризи.

Отже, зміни в регуляторному середовищі та коливання економічних циклів є вагомими факторами, які змушують компанії різних галузей та бізнес-моделей постійно адаптуватися для підтримки конкурентоспроможності. Гнучкі та динамічні компанії, які вчасно трансформуються у відповідь на нові вимоги і можливості, отримують значні переваги в таких умовах.

Отже, існує ціла низка вагомих факторів, які змушують сучасні компанії регулярно переглядати та оновлювати свої бізнес-моделі. Це пов'язано як із зовнішніми змінами в технологіях, попиті, конкуренції, так і з необхідністю адаптації до нових регуляторних норм та економічної ситуації.

Компанії, які ігнорують ці фактори та нехтують оновленням своїх бізнес-моделей, ставлять під загрозу власну конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Натомість, своєчасна трансформація відкриває широкі горизонти для ефективного зростання бізнесу навіть в складних ринкових умовах. Отже, гнучкість та адаптивність бізнес-моделі стає ключовим фактором успіху компаній в довгостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделей підприємств МСБ

В умовах жорсткої конкуренції та швидких технологічних змін вдосконалення бізнес-моделей є життєво необхідним для розвитку та процвітання малих і середніх підприємств. Адже застарілі традиційні підходи до ведення справ сьогодні швидко втрачають ефективність. Щоб бути конкурентоспроможними, МСБ повинні регулярно оновлювати свої бізнес-моделі відповідно до вимог ринку та можливостей прогресу.

Існує безліч шляхів, якими малий та середній бізнес може вдосконалити свою діяльність за рахунок новітніх підходів та технологій. Це оптимізація бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості, впровадження інновацій, побудова ефективних партнерських мереж тощо.

Головне - комплексно підійти до оновлення всіх ключових компонент бізнес-моделі: від ланцюжка створення цінності до каналів збуту і взаємин з клієнтами. Лише тоді оптимізаційні заходи принесуть максимальний результат і дадуть суттєве «друге дихання» для розвитку МСБ. Розглянемо основні напрями та інструменти такого вдосконалення бізнес-моделей малого і середнього бізнесу в сучасних реаліях на рисунку 3.2.

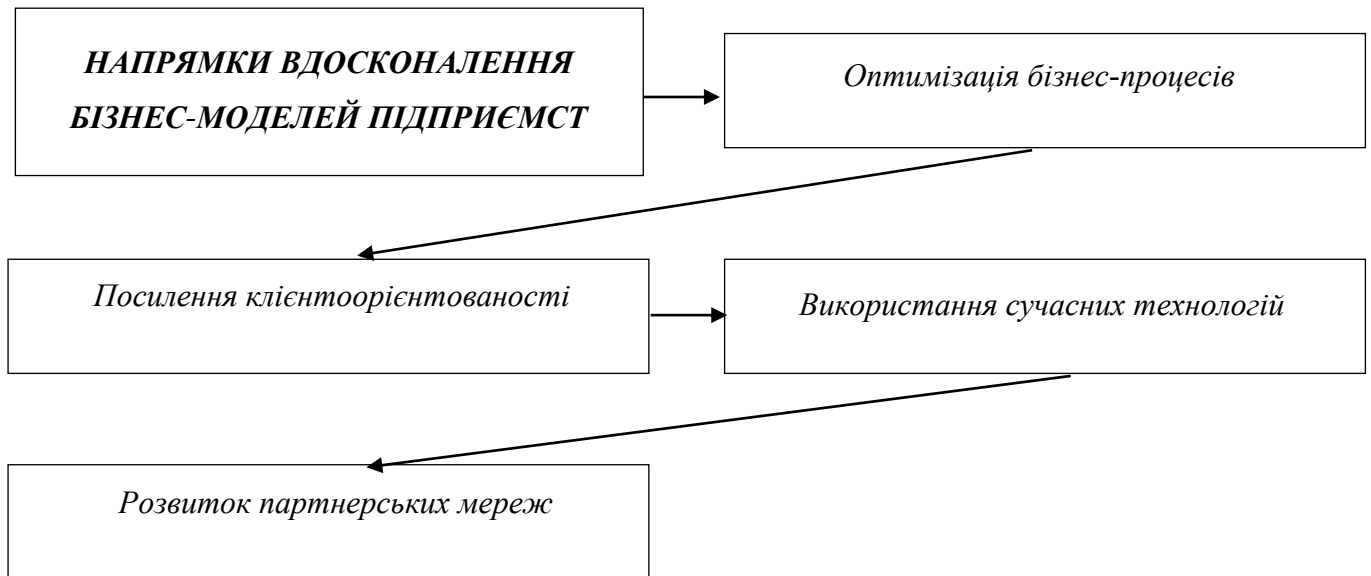


Рис. 3.2. Основні напрями та інструменти вдосконалення бізнес-моделей МСБ

Ефективність бізнес-процесів є критично важливим фактором для успіху будь-якого бізнесу, але особливо для малих та середніх підприємств. Адже, на відміну від великих корпорацій, МСБ часто не мають значних ресурсів для покриття непродуктивних витрат та втрат. Саме тому оптимізація бізнес-процесів може стати потужним важелем підвищення ефективності та конкурентоспроможності таких компаній.

Одним з найперспективніших підходів в оптимізації є використання лін-методології. Лін-підхід є дуже перспективним для оптимізації бізнес-процесів малих та середніх підприємств, адже дозволяє суттєво підвищити продуктивність без залучення додаткових ресурсів - лише за рахунок організаційних змін.

Основна ідея лін полягає в максимальному скороченні всіх видів втрат та непродуктивних витрат в бізнес-процесах. Наприклад, ліквідація часу простою обладнання чи персоналу, скорочення обсягів незавершеного виробництва, усунення браку та помилок, спрощення зайвих узгоджень тощо.

Для впровадження лін-підходу МСБ необхідно проаналізувати всі етапи своїх бізнес-процесів та виявити наявні «вузькі місця» й втрати. Це можуть бути як виробничі, так і адміністративні чи сервісні процеси. Наприклад, черги та очікування

в логістиці, "паперова тяганина" в офісних процедурах, надмірні узгодження в сервісі тощо.

Далі необхідно застосувати набір лін-інструментів для оптимізації цих процесів - вирівнювання ресурсних потоків, перепроєктування операцій з усунення зайвих кроків, автоматизація рутини, вживання заходів рока-уоке для запобігання помилкам, використання Канбан-систем для оптимізації логістики тощо. За рахунок цих заходів МСБ можуть в короткі терміни підвищити загальну продуктивність та ефективність своїх бізнес-процесів на 10-30% без додаткових витрат, що є дуже цінним для малого та середнього бізнесу.

Ще одним дієвим інструментом є автоматизація бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем. Зокрема, для МСБ цікавими можуть бути хмарні сервіси, які не вимагають значних стартових інвестицій. Наприклад, використання CRM-систем дозволяє автоматизувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Бухгалтерські та складські програми оптимізують фінансові та логістичні операції. А вже згадані виробничі системи на кшталт MES чи SCADA допомагають будувати ефективні системи планування та управління виробництвом. Загалом, за рахунок автоматизації МСБ можуть ліквідувати цілий клас «вузьких місць», пов'язаних з людським фактором.

Наостанок, важливою складовою оптимізації бізнес-процесів є оцінка їх ефективності за допомогою КРІ. Це ключові показники діяльності, які дають об'єктивне уявлення про продуктивність та результативність процесів. Наприклад, КРІ прибутковості замовлень, швидкості обслуговування клієнтів, якості продукції тощо. Аналіз динаміки КРІ дозволяє МСБ визначати слабкі місця в процесах і своєчасно проводити коригувальні заходи по їх оптимізації.

Отже, шляхом використання лін-методів, автоматизації та КРІ малі й середні підприємства отримують інструменти кардинального підвищення ефективності своїх бізнес-процесів. А це створює міцне підґрунтя для зростання їх конкурентоспроможності та ринкової успішності.

Клієнтоорієнтованість та задоволення потреб споживачів є запорукою довгострокового успіху будь-якого бізнесу. Але для малих та середніх підприємств цей фактор набуває особливого значення, адже вони, на відміну від великих корпорацій, не мають глобальних масштабів діяльності і потужних брендів. Саме тому МСБ повинні приділяти максимум зусиль побудові відносин з клієнтами та глибокому розумінню їх потреб.

Першим кроком на цьому шляху має стати дослідження цільової аудиторії та вивчення споживчих переваг і "болів". Сучасні технології дозволяють проводити такі дослідження досить просто і ефективно. Зокрема, онлайн-опитування, фокус-групи в соцмережах, веб-аналітика дають змогу МСБ глибоко зрозуміти потреби і проблеми клієнтів, на вирішення яких повинна бути націлена їх пропозиція. На основі такого розуміння можна формувати адресні ціннісні пропозиції, які справді задовольнятимуть потреби.

Наступним логічним кроком є вибудовування ефективних каналів комунікації з клієнтами та отримання зворотного зв'язку. Ефективна взаємодія та зворотний зв'язок з клієнтами є запорукою успіху в сучасному клієнтоорієнтованому світі. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, адже МСБ повинні будувати більш тісні стосунки зі споживачами, компенсуючи менш впізнаваний бренд.

Для побудови такої комунікації МСБ мають широкий набір каналів - від традиційних (веб-сайти, телефонні/поштові реквізити) до новітніх технологічних рішень на кшталт мобільних додатків, чат-ботів, месенджерів, профілів у соцмережах тощо.

Головне - обрати саме ті канали, які є зручними та звичними для цільової аудиторії МСБ. Адже мета - максимально спростити процес комунікації клієнтів з компанією. Наприклад, якщо це молодіжна аудиторія, доцільно робити ставку на месенджери та соцмережі. А для літніх людей краще мати «гарячу лінію» та можливість листування електронною поштою.

Крім того, вкрай важливо оперативно реагувати на звернення клієнтів - запитання, скарги, пропозиції тощо. Саме швидкість та якість відгуку формують враження про клієнтоорієнтованість МСБ. А в результаті - довіру та прихильність з боку споживачів.

Для підтримки лояльності доцільно будувати і системи заохочення постійних клієнтів, використовуючи такі інструменти як бонусні програми, знижки для постійних покупців, спеціальні акції тощо. В епоху жорсткої конкуренції саме утримання наявних споживачів є запорукою стабільного бізнесу для МСБ, і лояльність тут відіграє неабияку роль.

Наостанок, корисним інструментом посилення клієнтоорієнтованості для малого та середнього бізнесу може стати персоналізація пропозиції. Персоналізація пропозиції для клієнтів є дієвим інструментом підвищення лояльності, особливо для малого та середнього бізнесу. Адже на відміну від великих корпорацій, МСБ можуть дозволити собі більш гнучкий та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Завдяки сучасним технологіям збору та аналізу даних, МСБ отримали можливість створювати детальні профілі своїх клієнтів на основі їхньої покупної історії, активності в соцмережах, геолокації тощо. Це дозволяє точно зрозуміти уподобання та потреби кожної людини. А далі, спираючись на цю інформацію, можна формувати персоналізовані маркетингові звернення, рекомендації товарів, спеціальні пропозиції саме для цього клієнта.

Наприклад, якщо МСБ знає, що певний клієнт любить екзотичні фрукти і часто подорожує, воно може запропонувати йому саме такий асортимент продуктів. Або надати персональну знижку на туристичні послуги. Така індивідуальна взаємодія та увага формує міцний особистісний зв'язок між МСБ та конкретним клієнтом, підвищує лояльність та задоволеність.

Отже, постійне поглиблення клієнтоорієнтованості за рахунок досліджень, комунікацій, лояльності та персоналізації може стати суттєвою конкурентною перевагою малих та середніх підприємств на ринку.

Ще одним з ключових напрямків вдосконалення бізнес-моделей для малих та середніх підприємств є використання сучасних технологій. Це дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити взаємодію з клієнтами, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

По-перше, дуже перспективним є впровадження хмарних сервісів. Це технології, які дозволяють компаніям отримувати доступ до ІТ-ресурсів через Інтернет. Наприклад, замість покупки та обслуговування власних серверів можна скористатися хмарним сервісом і платити лише за той обсяг ресурсів, який реально використовується. Це значно здешевлює ІТ-інфраструктуру для бізнесу. Крім того, хмарні сервіси надають можливість швидко масштабувати ресурси при зростанні компанії.

Ще один перспективний напрямок - застосування мобільних додатків. Смартфони сьогодні активно використовуються для онлайн-шопінгу, замовлення послуг, пошуку інформації про компанії та їх продукцію. Тому наявність якісного мобільного додатку - це вже не розкіш, а необхідність для бізнесу. Мобільний додаток оптимізує взаємодію з клієнтами, дозволяє оперативно надавати інформацію та пропонувати послуги, залучати нових клієнтів.

Ще один ефективний спосіб використання сучасних технологій - SMM (Social Media Marketing). Це просування бізнесу в соціальних мережах. Налагоджена робота в Facebook, Instagram, Telegram та інших популярних соцмережах дозволяє оперативно інформувати цільову аудиторію про послуги і продукцію, стимулювати продажі, отримувати зворотній зв'язок від клієнтів. Тому інвестування в SMM є дуже ефективним для бізнесу.

І наостанок, дуже важливим є впровадження інструментів аналізу даних, які генерує бізнес. Збір та аналітика даних (Big Data) дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактів, а не інтуїції. Можна проаналізувати, які товари і послуги користуються найбільшим попитом, які маркетингові кампанії приносять найкращі результати, які клієнти є найприбутковішими і навіть

спрогнозувати обсяги продажів. Це дозволить розробити ефективнішу бізнес-модель та стратегію компанії.

Отже, впровадження сучасних технологій суттєво підвищує ефективність роботи малих та середніх підприємств. Це дозволяє автоматизувати процеси, поліпшити взаємодію з аудиторією, знизити витрати та приймати виважені управлінські рішення на основі аналітики. В результаті компанія стає конкурентоспроможною та має можливість динамічно масштабуватись. Тому активне використання інформаційних технологій є ключовим для вдосконалення сучасних бізнес-моделей малого та середнього бізнесу.

Розвиток партнерських мереж є ще одним важливим напрямком покращення бізнес-моделей для малих і середніх підприємств. Адже сьогодні в підприємництві немає можливості все робити поодиночі, потрібна тісна взаємодія з іншими гравцями на ринку, кожен з яких спеціалізується на своїй унікальній пропозиції цінності. Компаніям необхідно долучатись до екосистем, які створюють спільні, комплексні пропозиції для клієнтів та надають їм кращий користувацький досвід.

Перший крок на цьому шляху - пошук потенційних партнерів та налагодження співпраці з компаніями, які є комплементарними або доповнюють власну спеціалізацію у пропозиції для клієнта. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення для малих підприємств, то їй варто шукати партнерів, які надають хмарні сервіси для розміщення цієї ІТ-платформи, або компанії, які можуть запропонувати кваліфікованих фахівців для впровадження і супроводу. Така міждисциплінарна співпраця дозволяє створювати комплексні продукти та послуги для кінцевих клієнтів.

Наступний етап - це розбудова цілої екосистеми партнерів, які разом формують потужну пропозицію цінності. Кожна компанія в цій екосистемі концентрується на своєму профілі діяльності, але тісно взаємодіє з іншими. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі можуть сформуватися екосистеми з виробників товарів, логістичних компаній, маркетингових агентств, платіжних

систем, сервісів доставки і багатьох інших гравців. Кожен з них виконує свою нішу, але разом вони формують злагоджений механізм постачання товарів до кінцевого споживача. І чим більше компаній з різних напрямків долучаються до екосистеми, тим сильнішою є загальна пропозиція для ринку.

Ну і кінцевою метою є формування потужних екосистем, які можуть створювати принципово нові цінності для аудиторії. Це досягається шляхом об'єднання унікальних ресурсів і можливостей партнерів. Наприклад, співпраця банків і телеком операторів дозволяє реалізувати цифровий банкінг, що є зручнішим для клієнтів. А співпраця страхових компаній і технологічних стартапів відкриває можливості для розвитку телематики - аналітики та персоналізації полісів на основі реальних даних про клієнтів. Тому пошук нових партнерів та розбудова екосистем є запорукою створення сучасних цифрових бізнес-моделей і пропозицій цінності.

Тож, розвиток партнерських мереж є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності для сучасних підприємств. Це дозволяє об'єднувати зусилля з кращими гравцями на ринку для створення комплексних та інноваційних рішень для клієнтів. Тому пошук надійних партнерів та побудова ефективних бізнес-екосистем має стати невід'ємною частиною стратегії будь-якої сучасної компанії.

Отже, існує цілий спектр можливостей, які дозволяють малим та середнім підприємствам значно вдосконалити свої бізнес-моделі відповідно до викликів сьогодення. Це робить їхній бізнес більш гнучким, ефективним та конкурентоспроможним на ринку. Ключовими напрямками для оптимізації є ліквідація непродуктивних витрат, посилення клієнтоорієнтованості, автоматизація процесів, впровадження новітніх технологій, розширення партнерських мереж.

Комплексне оновлення по всіх цих векторах дасть змогу МСБ суттєво наростити ефективність, прибутковість та стійкість свого бізнесу. А отже, успішно розвиватися та процвітати в сучасному конкурентному середовищі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є надзвичайно важливим етапом при вдосконаленні бізнес-моделей та оптимізації діяльності компанії. Адже компаніям необхідно розуміти, наскільки ті чи інші нововведення справді принесуть очікуваний результат і чи виправдовуватимуть вкладені кошти та зусилля.

Існує цілий спектр підходів та методів, за допомогою яких можна оцінити ефективність запланованих чи вже реалізованих заходів з оптимізації. Це можуть бути як прості підрахунки бухгалтерської рентабельності, так і складні економіко-математичні моделі. Головне підібрати найбільш підходящі саме для конкретних завдань та масштабів компанії методи.

Для всебічної оцінки доцільно аналізувати ефективність ініціатив з різних галузей - фінансової, операційної, маркетингової тощо. Адже оптимальний варіант повинен приносити позитивні зрушення одразу за декількома напрямками. Розглянемо основні підходи, які допоможуть комплексно оцінити ефективність запропонованих компанією заходів для вдосконалення її бізнес-моделі та діяльності в цілому, а саме:

- 1) фінансова ефективність;
- 2) операційна ефективність;
- 3) маркетингова ефективність;
- 4) інтегральна ефективність;

Отож, для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів для вдосконалення діяльності малих і середніх підприємств, важливо застосовувати як кількісні, так і якісні показники. З фінансової точки зору можна скористатися таким інструментарієм: розрахунок чистого приведенного доходу, внутрішньої норми доходності та терміну окупності інвестицій.

Чистий приведений дохід (NPV) дозволяє визначити абсолютну величину доходу, яку може генерувати проект впродовж усього строку реалізації з урахуванням вартості грошей у часі. Цей показник дорівнює різниці між усіма

доходами та витратами, приведеними до теперішнього моменту часу за допомогою процентної ставки. Позитивне значення NPV говорить про ефективність інвестицій в проект. А чим вище сума NPV, тим краще.

Наступний показник - це внутрішня норма доходності (IRR). Він відображає рівень рентабельності проекту. IRR вимірюється у відсотках і показує максимально прийнятну ставку дисконтування, за якої проект залишатиметься прибутковим (NPV буде невід'ємним). Якщо значення IRR перевищує середню норму доходності для компанії, то такий захід є доцільним.

І варто визначити термін окупності (PBP), тобто середній час, необхідний для того, щоб інвестиції в проект повернулись у вигляді грошового потоку. Інвестиції з низьким PBP, як правило, є найменш ризиковими.

Однак при розрахунках фінансових показників часто виникають певні обмеження. Дані можуть бути досить приблизними через складність прогнозування майбутнього. Тому успішність реалізації заходів також необхідно оцінювати якісно. Слід оцінити чи відповідають заплановані результати цілям компанії, чи задоволені ключові потреби клієнтів, як нововведення сприймаються персоналом, що вдалось реалізувати, а що потребує доопрацювань. Така комплексна багатокритеріальна оцінка дозволить об'єктивно проаналізувати ефективність заходів і своєчасно скоригувати недоліки в їх реалізації.

Отже, щоб оцінити запропоновані заходи з покращення бізнесу, можна скористатися фінансовими показниками NPV, IRR, PBP. Вони характеризують абсолютний прибуток, рентабельність та термін окупності. Але також важливо проводити якісну багатокритеріальну оцінку для аналізу відповідності результатів цілям, потребам клієнтів і готовності компанії. Це дасть можливість всебічно проаналізувати ефективність заходів та оперативно скоригувати недоліки.

Також, ефективність роботи малого чи середнього підприємства значною мірою залежить від його операційних показників. Адже саме операційна діяльність формує основну частину вартості для клієнта. Тому при оцінці запропонованих

заходів вдосконалення бізнесу варто проаналізувати їх вплив на основні складові операційної ефективності – продуктивність праці персоналу, швидкість обслуговування клієнтів та якість кінцевої продукції чи послуг.

Показник продуктивності праці відображає ефективність використання трудових ресурсів – який обсяг продукції чи послуг виготовляється на одиницю робочого часу. Підвищення продуктивності означає збільшення випуску без додаткового залучення персоналу. Цього можна досягти шляхом автоматизації рутинних процесів, впровадження кращих методів організації виробництва чи обслуговування, покращення технологічного оснащення робочих місць тощо. Важливо розрахувати скільки одиниць продукції випускає в середньому один працівник до і після впровадження запропонованих заходів. Також слід враховувати якісні показники: зменшення плинності кадрів, задоволеність умовами праці.

Ще один ключовий параметр – швидкість обслуговування, виконання замовлень. В умовах великої конкуренції оперативність є важливою конкурентною перевагою. Адже затримки в постачанні, ремонті чи сервісному обслуговуванні ведуть до втрати клієнтів. Вимірювання та порівняльний аналіз термінів виконання типових завдань дозволить оцінити наскільки покращилась оперативність бізнес-процесів після впровадження заходів – більш раціонального планування, оновлення обладнання, поліпшення менеджменту тощо.

І, звичайно ж, надзвичайно важливий аспект – це якість кінцевої продукції чи послуги. Від неї залежить рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність, а отже й прибутковість бізнесу. Сюди відноситься: надійність продукції, точність виконання замовлень, дотримання термінів доставки, культура обслуговування, компетентність персоналу тощо. Для оцінки якості доцільно проводити клієнтські опитування, аналізувати кількість скарг чи позитивних відгуків. Також можна скористатися методами «контрольної закупки», «таємного покупця» для об'єктивної оцінки рівня обслуговування. Все це дозволить побачити реальний вплив нововведень на якість продукції/послуг і вчасно усунути недоліки.

Отже, щоб оцінити операційну ефективність бізнесу після запропонованих змін, доцільно проаналізувати продуктивність праці персоналу, швидкість обслуговування клієнтів та якість продукції/послуг. Це допоможе виявити як позитивні зрушення у виробничих та сервісних процесах, так і можливі недоліки, на які потрібно звернути увагу з метою оперативного удосконалення діяльності підприємства.

Будь-які ініціативи з удосконалення бізнесу мають впливати на підвищення маркетингової ефективності підприємства. Адже метою підприємництва є створення цінності для споживачів, а маркетинг відіграє ключову роль у побудові взаємовідносин з клієнтами. Оцінюючи запропоновані заходи, важливо проаналізувати їх вплив на такі індикатори, як динаміка продажів, частка на ринку та лояльність аудиторії.

Перший ключовий показник – це зростання обсягів реалізації продукції чи надання послуг. Він на пряму залежить від поінформованості потенційних клієнтів про компанію та ефективності маркетингових комунікацій. Тому доцільно проаналізувати як запропоновані зміни у бізнес-моделі (наприклад, розширення каналів збуту, SMM-просування, залучення партнерів тощо) вплинули на обізнаність цільової аудиторії щодо послуг чи товарів компанії та на обсяги їх реалізації. Це дасть уявлення про результативність заходів з точки зору виробничо-комерційної діяльності.

Ще одним показовим індикатором є зростання частки ринку, яку займає компанія в грошовому чи натуральному виразі. Чи принесли нововведення у маркетингу, операційній діяльності чи структурі бізнесу збільшення позицій фірми щодо конкурентів, розширення присутності на існуючих або виходу на нові ринки збуту? Комплексна оцінка цих аспектів свідчитиме про успішність застосованих ініціатив у конкурентній боротьбі.

Не менш важливим є підвищення лояльності клієнтів, тобто їх прихильності до компанії, готовності повторно придбати товари/послуги, рекомендувати її знайомим,

ділитися позитивним досвідом в соцмережах. Збереження постійних клієнтів і залучення нових саме за їх рекомендаціями є найкращим підтвердженням правильно обраної маркетингової стратегії та ефективних бізнес-рішень. Практичні методи оцінки лояльності – опитування фокус-груп, NPS (індекс готовності рекомендувати), аналіз відгуків в соцмережах тощо.

Тому при оцінці ефективності нововведень в бізнес необхідно оцінити їх вплив на зростання продажів, частки ринку та лояльності споживачів. Ці маркетингові показники комплексно характеризують результативність заходів, спрямованих на вдосконалення бізнес-моделі малого чи середнього підприємства.

Для всебічної оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення бізнесу доцільно застосувати інтегральний підхід на основі ключових показників діяльності компанії або збалансованої системи показників.

Перший варіант передбачає використання методики управління за цілями або KPI – ключовими індикаторами ефективності. Спочатку визначаються стратегічні та оперативні цілі, які ставить перед собою компанія на певний період. Далі для кожної мети підбираються кількісні та якісні KPI – показники, які характеризують прогрес у її досягненні. Прикладами ключових індикаторів можуть бути: рентабельність продажів, собівартість продукції, кількість нових клієнтів, відсоток браку, терміни поставок, NPS тощо. Комплексне відстеження KPI дозволяє об'єктивно оцінити ефективність реалізованих заходів та своєчасно коригувати недоліки.

Іншим інструментом інтегральної оцінки є Збалансована система показників, або BSC (Balanced Scorecard). Вона також передбачає визначення ключових показників ефективності, але згрупованих за чотирма напрямками (перспективами): фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, персонал та інфраструктура. BSC дозволяє комплексно проаналізувати вплив змін у діяльності підприємства на всі ключові сфери: прибутковість, задоволеність клієнтів, операційну ефективність, розвиток персоналу тощо.

Отже, застосування ключових показників ефективності або збалансованої системи індикаторів дає можливість провести інтегральний аналіз успішності реалізованих заходів, виявити сильні сторони та слабкі місця, своєчасно відкоригувати діяльність у напрямку досягнення стратегічних цілей малого чи середнього підприємства. Комплексна оцінка ефективності за цими методиками є обґрунтованою основою для ухвалення подальших ефективних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання щодо аналізу і вдосконалення бізнес-моделей підприємств малого та середнього бізнесу.

Зокрема, на основі вивчення теоретичних джерел було розкрито сутність поняття «бізнес-модель» та визначено її ключові складові: ціннісна пропозиція, ключові ресурси, бізнес-процеси, канали збуту, відносини з клієнтами, партнерська мережа, структура витрат та доходів. Проаналізовано різноманітні методики аналізу бізнес-моделей, що дозволило обрати оптимальний комплексний підхід до їх оцінки.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє визначити основні напрями вдосконалення бізнес-моделей для компаній малого і середнього бізнесу. Зокрема, ефективними є стратегії диверсифікації діяльності шляхом розширення продуктового портфеля чи виходу на нові ринки збуту. Це оптимізує ризики, знижує залежність компанії від одного напрямку бізнесу. Важливу роль відіграє інноваційна складова - впровадження новітніх технологій у виробництво та управління, що підвищує конкурентоспроможність та результативність діяльності. Необхідним є оптимізація і автоматизація внутрішніх бізнес-процесів для мінімізації витрат ресурсів та підвищення продуктивності. Важливе значення має розширення клієнтської бази за рахунок залучення нових цільових груп та формування тривалих відносин зі споживачами. Потенціал для розвитку криється у налагодженні партнерських зв'язків, що сприяє оптимізації ланцюжка створення цінності. Необхідним є також впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують автоматизацію, аналіз даних, ефективну взаємодію. Комплексне застосування цих підходів дасть змогу суттєво підвищити ефективність бізнес-моделей підприємств МСБ.

Проведений аналіз сучасного стану малого та середнього підприємництва в Україні засвідчує його значну роль в забезпеченні зайнятості населення, формуванні

конкурентного середовища та внеску у ВВП країни. Проте існує низка проблем, що стримують подальший розвиток цього сектору. Зокрема, більшість підприємств МСБ відчують гостру нестачу фінансових ресурсів через обмежений доступ до кредитування. Поширеною є застарілість основних фондів, що не дозволяє впроваджувати новітні технології та оптимізувати виробництво. Також компанії малого бізнесу часто мають вузьку спеціалізацію та обмежені можливості виходу на нові ринки збуту. Ще однією проблемою є низький рівень впровадження інновацій через брак коштів, кадрів, досвіду. Отже, для розкриття потенціалу МСБ необхідно вжити комплексних заходів з поліпшення доступу до фінансування, оновлення матеріально-технічної бази, розширення ринків збуту, стимулювання інноваційної діяльності.

Аналіз конкретних бізнес-моделей підприємств малого та середнього бізнесу в аграрному секторі економіки виявив низку проблемних аспектів, що гальмують їх розвиток. Більшість компаній функціонують на основі застарілих організаційних структур з великою часткою управлінського персоналу, що збільшує витрати та знижує гнучкість. Поширеними є неефективні технології виробництва, які не дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знизити собівартість продукції. Крім того, більшість підприємств мають обмежену клієнтську базу та працюють лише з декількома каналами збуту, що збільшує залежність від них. Також відзначається відсутність стратегічних альянсів та партнерств, які б дозволили оптимізувати ланцюжок створення цінності. Таким чином, вдосконалення бізнес-моделей МСБ в аграрній сфері потребує комплексних змін в організаційній, виробничій, збутовій діяльності та партнерській взаємодії.

Отримані результати дослідження обґрунтовують необхідність модернізації та трансформації бізнес-моделей шляхом реінжинірингу для підвищення їх ефективності. З цією метою було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію організаційної структури, модернізацію виробничих процесів, розширення ринків збуту, налагодження партнерства, впровадження інновацій тощо.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємств МСБ в аграрній сфері.

Отже, у роботі комплексно досліджено проблематику вдосконалення бізнес-моделей суб'єктів малого та середнього підприємництва та розроблено науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності їх функціонування. Результати дослідження мають важливе теоретичне і практичне значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-модель підприємства: визначення, еволюція, класифікація. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5432945/> дата звернення: 22.12.2023)
2. Бізнес-модель: види, побудови. Оціночна компанія Перето. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/biznes-model-vidi-pobudovi/> (дата звернення: 22.12.2023).
3. Бізнес-модель: що це таке, її основні види і як вибрати оптимальну. AG Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/> (дата звернення: 22.12.2023).
4. Бодачук М.С. Можливості та ризики для малих та середніх підприємств в контексті цифрових платформ. 2021. С. 4–13. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0101> (дата звернення: 27.11.2023).
5. Ватаманюк-Зелінська У., Кілочко О., Зелінський М.-П. Державна фінансова підтримка МСБ в період воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-77> (дата звернення: 27.11.2023).
6. Види підприємництва. Поняття малого підприємництва. Бібліотека підручників та статей Posibniki. URL: <https://posibniki.com.ua/post-vidi-pidpriemnictva-ponyattya-malogo-pidpriemnictva> (дата звернення 27.11.2023).
7. Види підприємств – класифікація та види діяльності. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/klasifikaciya-pidpriemstv> (дата звернення 27.11.2023).
8. Ганущак Е. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7 (109). С. 81–93.
9. Допомога під час війни: як держава може стимулювати розвиток бізнесу. УНІАН - інформаційне агентство. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/dopomoga-ukrajincyam-pid-chas-viyni-2022-yak-derzhava-mozhe-stimulyuvati-rozvitok-biznesu-novini-ukrajina-11953230.html> (дата звернення 27.11.2023).

10. Женченко М. Краудфандинг як інноваційна бізнес-модель у видавничій галузі цифрової доби. Вісник Книжкової палати. 2016. № 10 (243). С. 11–13.
11. І. В. Мовчаненко. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова, 2018. С. 29-43
12. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік: результати опитування. Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/indeks-nastroiv-malogo-biznesu-za-2022-rik-rezultati-opituvanna> (дата звернення 27.11.2023).
13. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. 2019. С. 87-92.
14. Кожевніков Д. М., Франко Л. С. Вплив пандемії коронавірусу на малий та середній бізнес в Україні : thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9294> (дата звернення: 27.11.2023).
15. Малий бізнес: зарубіжний досвід. Все про бізнес. URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/malij-biznes-zarubizhnij-dosvid.html> (дата звернення 27.11.2023).
16. Малий бізнес: сутність та сучасні проблеми розвитку. Finances. URL: <https://finances.in.ua/malyj-biznes-sutnist-ta-suchasni-problemy-rozvytku/> (дата звернення 27.11.2023).
17. Малі підприємства: сутність та значення для розвитку економіки. Економіка підприємства. Освіта в Україні - Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21923/ (дата звернення 27.11.2023).
18. Н. Чухрай. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. 2012. С. 21-32
19. Офіційний портал Верховної Ради України. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення 27.11.2023).
20. Підходи до формування бізнес-моделі. Бібліотека Posibniki. Електронна бібліотека підручників онлайн. URL: <https://posibniki.com.ua/post-pidhodi-do-formuvannya-biznes-modeli> (дата звернення: 22.12.2023).

21. Систематизація наукових підходів: до класифікації бізнес-моделей підприємств. Науковий журнал «Вісник соціально-економічних досліджень». 2016. С. 1-12.
22. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. 2016. С. 490-497.
23. Сталі економічні бізнес-моделі. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/stali-ekonomicni-biznes-modeli> (дата звернення: 22.12.2023).
24. Суть малого бізнесу та його організаційні форми. Бібліотека економіста – LibraryIfUa. URL: <https://library.if.ua/book/51/3699.html> (дата звернення 27.11.2023).
25. Терещенко О. Основні види бізнес-моделей: приклади | Fractus. Fractus. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-bizness-modelej-z-prykladamy/> (дата звернення: 22.12.2023).
26. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. Випуск 16. 2018. С. 527-533. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/80.pdf (дата звернення 27.11.2023).
27. Трансформація бізнес-моделі. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/strategy/solutions/business-model-transformation-offerings.html> (дата звернення: 22.12.2023)
28. Управління фінансами для МСБ: що це таке? Дія - портал. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/finansovij-menedzment/upravlinna-finansami-dla-msb-so-ce-take> (дата звернення: 27.11.2023).
29. Шаров В. В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. Economic Synergy. 2023. № 3. С. 8–24. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-1> (дата звернення: 22.12.2023).
30. Швець Н. В., Ізюмська А. В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира

Даля. 2020. № 2 (258). С. 108–117. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-108-117> (дата звернення: 27.11.2023).