

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
БІЛОЦЬКИЙ ЄВГЕН ВОЛОДИМИРОВИЧ**

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМТСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Євген БІЛОЦЬКИЙ*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, проф.

_____ Наталія ШЕВЧУК

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сучасні підходи до дослідження бізнес-моделі підприємства.....	6
1.2.Характеристика підходів до виділення компонентів бізнес-моделі.....	12
1.3.Методичні підходи до оцінювання результативності бізнес-моделі підприємства	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ТЕРАСА».....	22
2.1 Організаційно–економічна характеристика діяльності ТОВ «Тераса»	22
2.2. Аналіз бізнес-моделі ТОВ «Тераса»	30
2.3. Оцінювання результативності бізнес-моделі ТОВ «Тераса»	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ТЕРАСА»	44
3.1. Перспективи розвитку ринку швидкого харчування.....	44
3.2. Напрямки удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища.....	55
3.3.Економічне обґрунтування доцільності реалізації розроблених пропозицій.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що в сучасних умовах зростає потреба в ефективному та гнучкому управлінні бізнесом. Розвиток бізнес-середовища вимагає якісного та ефективного управління бізнес-процесами на основі стратегічного бачення цінностей та вартості, яку матеріально та нематеріально генерує кожна компанія. У даному контексті актуальним є дослідження підходів до визначення бізнес-моделей підприємств як основи формування стратегій їх гармонійного та конкурентного розвитку.

Питання удосконалення бізнес-моделі підприємства розглядала значна кількість науковців, зокрема, М.М. Алексеєва, О.М. Арапова, О.М. Бабій, В.С. Малишко, Г.О. Пудичева, В.А. Гросул, С.О. Зубков, А.Н. Джелла, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, М.М. Дученко, Є.А. Удовицька, В.А. Карпов, А.О. Касич, І.В. Рафальська, О.С. Кваша, Г.В. Кириченко та інші. У той же час актуальним є дослідження особливостей оцінювання та удоскона бізнес-моделі підприємства до динамічних умов ринку.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій та їх економічне обґрунтування щодо удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до динамічних умов розвитку ринку.

Завданнями дослідження є:

- визначити сучасні підходи до дослідження бізнес-моделі підприємства;
- провести характеристику підходів до виділення компонентів бізнес-моделі;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання результативності бізнес-моделі підприємства;
- проаналізувати організаційно–економічну характеристику діяльності ТОВ «Тераса»;
- провести аналіз бізнес-моделі ТОВ «Тераса»;
- провести оцінку результативності бізнес-моделі ТОВ «Тераса»;
- визначити перспективи розвитку ринку швидкого харчування;

- розробити напрямки удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації розроблених рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо оцінювання та удосконалення бізнес-моделі підприємства

Методи дослідження. У роботі використано загальні наукові методи (аналізу, дедукції, індукції, узагальнення, систематизації) при розгляді теоретико-методичних основ оцінювання та удосконалення бізнес-моделі підприємства до динамічних умов ринку; факторного, вертикального та горизонтального аналізу при дослідженні стану та векторів розвитку бізнес-моделі ТОВ «Тераса»; прогнозування – щодо обґрунтування векторів удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до вдосконалення бізнес-моделей підприємств, визначенні ключових компонентів бізнес-моделі та розробленні теоретико-методичних підходів до їх оцінювання й оптимізації. У роботі здійснено систематизацію наукових підходів до аналізу бізнес-моделей, що дозволяє використовувати отримані результати для подальших досліджень у сфері управління бізнес-процесами й розвитку підприємства. Методична значущість полягає у розробленні алгоритму оцінки та оптимізації бізнес-моделі підприємства, що базується на аналізі фінансово-економічних показників та врахуванні змін зовнішнього середовища. Запропонований підхід може бути використаний як універсальний інструмент для оцінювання ефективності бізнес-моделей у різних галузях. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса». У роботі визначено ключові напрями оптимізації, такі як оновлення продуктової лінійки відповідно до змін споживчих вподобань,

впровадження сучасних технологій управління бізнес-процесами, модернізація інфраструктури підприємства та впровадження нових каналів збуту. Економічне обґрунтування запропонованих заходів демонструє потенціал для збільшення доходів підприємства, оптимізації витрат та забезпечення зростання конкурентоспроможності. Розроблені рекомендації мають прикладний характер, є конкретними, обґрунтованими та здатними сприяти покращенню фінансових показників і зміцненню ринкових позицій не лише ТОВ «Тераса», але й інших підприємств галузі.

Інформаційною базою дослідження є праці науковців і практиків у сфері оцінювання й удосконалення бізнес-моделі підприємства, аналітичні та статистичні дані про ринок швидкого харчування, дані про діяльність ТОВ «Тераса» та її бізнес-модель.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні підходи до дослідження бізнес-моделі підприємства

Поступальний розвиток бізнесу базується на формуванні механізмів та форм розвитку бізнес-моделей підприємства. Тому актуальним є аналіз сучасних підходів до дослідження сутності та економічного значення бізнес-моделей підприємства.

Термін «бізнес-модель» широко поширений і стає загальноживим. Поняття «бізнес-модель» зародилося в 1960-х роках, але насправді воно з'явилося в середині 1990-х років з розвитком Інтернет-послуг, інформаційно-комунікаційних технологій і загалом «нової економіки». Мутації, які були відповідальними за його розвиток, є не лише технологічними, але й економічними факторами, такими як пошук створення акціонерної вартості, а також регуляторними факторами, особливо дерегуляцією телекомунікаційного сектору, яка мала значний вплив і призвела до появи нові підприємства, створення моделей доходу та складності між фірмових відносин. Таким чином, ці зміни вимагали нових аналітичних рамок і концепцій, включаючи бізнес-модель, щоб краще їх зрозуміти та інтегрувати в стратегію фірм.

Бізнес-модель — це коротке та стисле уявлення про те, як компанія перетворює свій продукт чи послугу на прибуток. Бізнес-модель дає відповіді на питання: з якою глобальною метою компанія створена і існує на ринку, як влаштована її внутрішня структура і як взаємопов'язані всі бізнес-процеси - від створення продукту до його реалізації. Бізнес-модель оперує таким поняттям, як цінність, і демонструє, як компанія створює цінність для клієнтів і себе. Цінність для клієнтів - це вигода, яку вони отримують від використання продукту чи послуги, їхні почуття, емоції та переваги. Цінність для компанії - це прибуток, який вона отримує. У центрі кожної бізнес-моделі завжди клієнт і цінність. Бізнес-

модель пояснює, яку цінність надає бізнес клієнту, як цю цінність слід представити компанії та реалізувати, максимізуючи прибуток [14].

Узагальнене бачення трактування поняття бізнес-моделі організації наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнене бачення трактування поняття бізнес-моделі організації

Автор	Визначення бізнес-моделі
А. Сливоцький	це система, яка обслуговує споживачів і отримує від цього дохід.
П. Тімерс	пояснює дизайн архітектури бізнесу для продуктів, послуг та інформації, а також те, як різні учасники бізнесу взаємодіють, щоб скористатися перевагами.
Н. Карр	це теорія, яка описує операційну модель бізнесу — це гіпотеза, яка описує операційну модель бізнесу.
Г. Хамел	реалізував концепцію специфічного бізнесу, яка складалася з чотирьох компонентів: стратегічного підходу, стратегічних ресурсів, профілю споживача та структури вартості.
М. Раппа	метод комерції, який передбачає отримання компанією прибутку.
А.А. Томпсон-мол., А. Дж. Стрікланд	це економічна частина стратегії компанії, яка описує, як компанія заробляє гроші. Тобто його першочергова роль полягає в забезпеченні ефективності стратегії компанії щодо отримання доходу.
П. Шингарев	кілька пов'язаних компонентів моделі, що специфікують внутрішнє та зовнішнє середовища компанії в рамках єдиної системи.
І. Шелухін	це сукупність кількох параметрів, що описує фундаментальну стратегію формування доходу компанії.
Г. Чесбро	опис процесу перетворення вхідних ресурсів і технологій в економічну цінність. Використовував концепцію «публічної бізнес-моделі»

Джерело: сформовано автором на основі [6,24]

Як вказує М.М. Алексеєва, під бізнес-моделлю організації можна розуміти концептуальний спосіб створення вартості бізнесу. Основними складовими бізнес-моделі, на думку даного автора, є споживачі, канали збуту, вартість, ресурси, стосунки з клієнтами, партнери, фінансові індикатори. Дані складові, на нашу думку, відносно повно відображають класичне розуміння елементів бізнес-моделі організації [1].

У той же час В.А. Гросул, С.О. Зубков відзначають, що під бізнес-моделлю організації можна розуміти потенціал бізнесу аж до його суті. Компанії в кожній галузі та на всіх етапах розвитку потребують бізнес-моделей. Деякі покладаються на тривалі процеси для створення складних моделей, а інші швидко сформулюють основи та вживуть заходів. У будь-якому випадку наявність дисципліни в роботі з цим інструментом планування змушує внутрішнє узгодження [4].

При цьому В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз відзначають, що під бізнес-моделлю організації можна розуміти порядок (алгоритм) прийняття стратегічних рішень і ведення бізнесу. Бізнес-модель є частиною загальної бізнес-стратегії. Деякі бізнес-моделі виходять за межі економічного контексту й передбачають обмін цінностями в соціальному чи культурному плані — наприклад, нематеріальний вплив, який компанія матиме на громаду чи галузь [6].

В.В. Нетепчук більший акцент робить на вартісні та ціннісні аспекти бізнес-моделі. Зокрема, даний автор вказує, що бізнес-модель — це відображення того, як організація створює, доставляє та отримує цінності». Компоненти бізнес-моделі включають усе, що організації потрібно задокументувати та засвоїти, щоб команда могла реалізувати всі три ціннісних напрямки. Це включає ринок, на якому ви працюєте, організаційні сильні сторони та труднощі, основні елементи продукту чи продуктів і те, як ви отримуватимете дохід [15].

Нижче наведено деякі компоненти, які слід включити під час створення бізнес-моделі:

- бачення та місія – огляд того, чого ви хочете досягти та як це робитимете;
- цілі – цілі високого рівня, які підтримуватимуть бачення та місію, а також те, як ви будете вимірювати успіх;
- цілі клієнтів і виклики – опис цільових клієнтів (записаних як архетипи або персони) та їхніх проблемних точок;
- рішення – як пропозиція вирішить проблеми клієнтів;
- диференціатори – характеристики, які відрізняють продукт або послугу;
- ціноутворення – скільки коштуватиме рішення та як воно продаватиметься;
- позиціонування та обмін повідомленнями – слід повідомляти клієнтам вартісні характеристики пропозиції;
- вихід на ринок – запропонований підхід для запуску нових пропозицій і послуг;

- інвестиції – ресурси, необхідні для представлення пропозиції;
- можливість зростання – способи розвитку бізнесу з часом [15].

Компанії повинні часто змінювати свою бізнес-модель, інакше вони не зможуть зрозуміти майбутні тенденції та проблеми. Крім того, бізнес-моделі допомагають інвесторам оцінювати компанії, у які вони хочуть інвестувати, а також допомагають працівникам зрозуміти майбутнє компанії, з якою вони, можливо, захочуть приєднатися.

Видатний успіх високотехнологічних галузей промисловості та інформаційно-комунікаційних галузей відкриває нові перспективи щодо того, як можна отримати прибуток. Бізнес-модель виявилася життєво важливим інструментом для розуміння механізмів, за допомогою яких компанія фіксує вартість.

У цьому відношенні бізнес-модель пояснює продуктивність фірм як результат їхньої неоднорідності, що загалом прокладає шлях для її впровадження як пояснювальної основи для цієї ефективності. Це поняття бізнес-моделі здається все більш цікавим для дослідників. Останні мають намір пояснити, як вони дозволяють фірмі створювати та захоплювати вартість.

Бізнес-модель — це план високого рівня для прибуткового ведення бізнесу на певному ринку. Цей план допомагає компанії визначити найкращий спосіб ведення бізнесу, а також сприяє залученню інвесторів і талантів [10, 12].

Основним компонентом бізнес-моделі є пропозиція цінності. Це опис товарів або послуг, які надає компанія, і пояснення того, чому вони перевершують конкурентів. В ідеалі це виражається таким чином, щоб продукт або послуга відрізнялися від конкурентів.

Нова бізнес-модель також має включати очікувані початкові витрати та джерела фінансування, передбачувану клієнтську базу, маркетингову стратегію, аналіз конкуренції та оцінку доходів і витрат. У плані також може бути описано, як компанія може співпрацювати з іншими компаніями, які вже створені. Наприклад, бізнес-модель для рекламної компанії може визначати цінність контракту на перенаправлення до поліграфічної компанії та від неї.

Успішні компанії мають маркетингові моделі, які дозволяють їм виробляти продукцію за низькою ціною та з тривалим терміном служби. Вони сприйнятливі до змін. Багато компаній регулярно переглядатимуть свої бізнес-моделі, щоб враховувати зміни в бізнесі та споживчому попиті.

М.М. Дученко, Є.А. Удовицька пропонують дуже теоретичне бачення бізнес-моделі, яке уподібнюється до бізнес-моделі [7]. Згідно з їх визначенням, бізнес-модель складається з п'яти елементів, які формують систему цінностей, загальна вартість бізнесу перевищує цілу частину: основний підрозділ, бізнес-підрозділи, дистриб'юторська служба, управління та зв'язки. Це поняття описує внутрішній і зовнішній бізнес фірми, а також її власні цілі:

- структура потоку продуктів, послуг та інформації, включаючи опис різних учасників моделі та їхніх ролей;
- опис переваг кожного учасника моделі;
- опис джерела доходу.

Інші автори потім розширили це бачення, зокрема, стверджували: «Це багате, мовчазне розуміння того, як усі частини працюють разом, щоб заробляти гроші». Ці автори підтримують цю точку зору щодо бізнес-моделей, оскільки 62% опитаних менеджерів зазнали труднощів з описом своєї бізнес-моделі, окрім його успіху [48].

Поширеною помилкою багатьох компаній, розробляючи свої бізнес-моделі, є недооцінка витрат на фінансування бізнесу, поки він не стане прибутковим. Розраховувати витрати до випуску продукту непрактично. Корпорація повинна підтримувати бізнес до тих пір, поки його дохід не перевищить витрати.

Також бізнес-модель можна розглядати їх як стратегію: «Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу — ви починаєте з гіпотези, яку можете перевірити на практиці. і переглядати, коли це необхідно». Яким би не було отримане визначення, важливо розрізняти концепцію бізнес-моделі та її стратегію та розглядати її як динамічну концепцію, яка постійно зазнає викликів ринковими умовами, станом галузі, продуктивністю фірми, її мережами тощо [18].

Бізнес-модель означає спосіб, у який компанія працює та отримує дохід. Він охоплює різні аспекти, включаючи пропоновані продукти або послуги, цільовий ринок, канали розподілу та стратегію ціноутворення. По суті, бізнес-модель описує, як компанія планує створити цінність для своїх клієнтів і зацікавлених сторін.

Бізнес-моделі значно еволюціонували з часом завдяки технологічному прогресу, зміні очікувань клієнтів і динаміці ринку. Традиційні бізнес-моделі зосереджувалися переважно на підходах, орієнтованих на продукт, коли компанії виробляли та продавали фізичні товари.

Однак в останні роки відбувся зсув у бік моделей, які більше орієнтовані на клієнта. Тепер компанії розуміють важливість досвіду та задоволеності клієнтів для стимулювання зростання. Ця зміна призвела до зростання моделей на основі передплати, сервіс-орієнтованих підходів і цифрових платформ [20].

Оскільки технології продовжують розвиватися, очікується, що бізнес-моделі зазнають подальших трансформацій. Такі концепції, як економіка спільного використання, однорангові платформи та бізнес-моделі на основі блокчейну, набувають популярності. Компанії повинні залишатися адаптивними та сприймати інновації, щоб процвітати в умовах, що постійно змінюються [24].

У сучасному світі існує три основні бізнес-моделі:

1) Бізнес для споживача (B2C). Модель B2C – це процес, коли компанії продають продукти та послуги безпосередньо споживачам, без посередника.

B2C зазвичай стосується роздрібних онлайн-магазинів, які продають товари та послуги споживачам через Інтернет. Онлайн B2C став загрозою для традиційних роздрібних торговців, які отримували прибуток від додавання націнки до ціни.

2) Бізнес для бізнесу (B2B). Бізнес-бізнес (B2B), також званий B-to-B, є формою транзакції між такими підприємствами, як виробник і оптовик або оптовик і роздрібний продавець. Бізнес-бізнес стосується комерції, яка ведеться між компаніями, а не компаніями та окремими споживачами. Бізнес-бізнес (B2B) — це транзакція або бізнес, що здійснюється між одним підприємством та іншим, наприклад оптовим і роздрібним продавцем.

B2B транзакції, як правило, відбуваються в ланцюжку постачання, коли одна компанія купує сировину в іншій для використання у виробничому процесі.

B2B-транзакції також є звичним явищем для компаній автомобільної промисловості, а також компаній, що займаються управлінням майном, господарським обслуговуванням і промисловим очищенням.

3) Бізнес для уряду (B2G). Бізнес для уряду (B2G) – це продаж і маркетинг товарів і послуг федеральним, державним або місцевим установам.

Отже, бізнес-модель — це фундаментальна концепція, яка лежить в основі успіху будь-якої організації. Фактично більшість науковців порівнюють бізнес-модель організації з концептуальним описом створення цінності бізнесу та формування відповідної стратегії організації. Розуміння ключових компонентів бізнес-моделі є важливим як для підприємців, так і для бізнес-лідерів. Розробляючи бізнес-модель, важливо враховувати конкурентний ландшафт і галузеві тенденції. Проведення дослідження ринку та аналіз потреб і вподобань клієнтів може дати цінну інформацію для розробки успішної бізнес-моделі.

1.2 Характеристика підходів до виділення компонентів бізнес-моделі

Узагальнення сучасних підходів до дослідження сутності та економічного значення бізнес-моделей підприємства вказує на можливість систематизації підходів до виділення компонентів бізнес-моделі підприємства.

На основі аналізу наукової літератури можна визначити, що кожен науковець виділяє окремі елементи/компоненти бізнес-моделі в залежності від власного бачення стратегічного розвитку компанії. У той же час, на нашу думку, в залежності від об'єкта аналізу можна обирати як окремий науковий підхід до виділення компонентів бізнес-моделі компанії, так і комплексний підхід синтезу наукових підходів.

Як вказують Л.Ф. Чумак, Л.В. Гаркава, компоненти бізнес-моделі включають:

- продукт – що саме компанія пропонує як цінність для клієнта, як вона створює цю цінність і як вона її продає;
- цільова аудиторія – хто саме купує товар, що це за люди, які їхні інтереси та потреби;
- потік коштів – як клієнт купує товар, а компанія отримує прибуток [23].

Компоненти бізнес-моделі:

- споживач;
- цінність продукту;
- канали збуту;
- стосунки з замовниками;
- формування виручки та грошового потоку;
- основні ресурси;
- ключові вектори діяльності;
- ключові партнери;
- структура витрат.

Бізнес-моделі можуть бути загальними, простими або складними. З розвитком персональних цифрових технологій і глобального Інтернету почали з'являтися складніші успішні бізнес-моделі, засновані на кількох онлайн-каналах продажу. Щоб побудувати успішну бізнес-модель, важливо враховувати кілька ключових елементів. До них належать пропозиція цінності, сегменти споживачів, канали розподілу та комунікації, а також потоки доходів і структура витрат.

А. Остервальдер відзначає, що ціннісна пропозиція – це унікальне поєднання продуктів, послуг і переваг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Він пояснює, чому клієнти повинні вибрати певний бренд замість конкурентів. Переконалива ціннісна пропозиція відповідає потребам клієнтів і проблемним точкам, вирішує проблеми та створює відчутну цінність [16].

Компоненти бізнес-моделі компанії:

- користь або вигоди клієнта;
- вартість діяльності бізнес-системи;

– прибутковість бізнес-моделі.

Розуміння ролі ціннісної пропозиції має вирішальне значення для розробки ефективної бізнес-моделі. Це забезпечує основу для диференціації, залучення клієнтів і довгострокових відносин з клієнтами. Компанії повинні постійно вдосконалювати та вдосконалювати свої ціннісні пропозиції, щоб залишатися актуальними на ринку.

Визначення цільових сегментів клієнтів є ще одним важливим елементом бізнес-моделі. Компанії повинні аналізувати ринок і розуміти характеристики, потреби та переваги своєї цільової аудиторії. Сегментуючи ринок, компанії можуть пристосувати свої пропозиції та маркетингові зусилля до конкретних груп клієнтів.

Аналіз ринку передбачає збір відповідних даних, таких як демографічна інформація, купівельна поведінка та ринкові тенденції. Ці дані допомагають компаніям приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні маркетингові стратегії. Розуміючи своїх клієнтів, компанії можуть створювати продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби та є більшими, ніж вони можуть впоратися.

Ефективні канали розповсюдження та комунікації мають важливе значення для охоплення клієнтів і надання цінності. Компанії повинні визначити найефективніші канали для того, щоб їхні продукти чи послуги потрапили до клієнтів. Це може включати прямі продажі, партнерство з роздрібними продавцями, платформи електронної комерції або цифровий маркетинг.

Комунікаційні канали відіграють важливу роль у підвищенні впізнаваності бренду, залученні клієнтів і передачі ціннісної пропозиції. Компанії повинні використовувати різні канали зв'язку, такі як соціальні медіа, маркетинг електронною поштою, контент-маркетинг і традиційна реклама, щоб налагодити міцні відносини з клієнтами та стимулювати продажі.

Потоки доходів є джерелами доходу для компанії. Важливо визначити та диверсифікувати потоки доходів, щоб забезпечити довгострокову стійкість. Компанії можуть отримувати дохід за рахунок продажу продуктів, плати за підписку, ліцензування, реклами чи інших стратегій монетизації.

Не менш важливою є структура витрат бізнес-моделі. Розуміння витрат, пов'язаних із виробництвом і доставкою продуктів або послуг, має вирішальне значення для фінансової життєздатності. Оптимізуючи витрати та ефективно керуючи ними, компанії можуть підвищити прибутковість і максимізувати створення вартості.

О.С. Кваша відзначає, що різні компоненти бізнес-моделі взаємопов'язані та впливають один на одного. Важливо узгодити всі елементи для забезпечення узгодженого та ефективного підходу [10].

Успішна бізнес-модель відповідає загальним цілям і завданням компанії. Він має підтримувати місію, бачення та цінності організації. Інтегруючи бізнес-модель у ширшу стратегічну структуру, компанії можуть забезпечити послідовність і цілеспрямованість.

Ключові компоненти бізнес-моделі підприємства:

- ринкове середовище;
- організаційне середовище;
- вартісне середовище;
- управлінське середовище.

При розробці або вдосконаленні бізнес-моделі важливо оцінити, як кожен компонент сприяє досягненню цілей компанії. Таке узгодження дозволяє компаніям приймати рішення щодо розподілу ресурсів, встановлювати показники ефективності та встановлювати чіткий напрямок розвитку.

Бізнес-моделі повинні бути гнучкими та адаптуватися до змін ринку. Компанії повинні стежити за галузевими тенденціями, конкурентами та вподобаннями клієнтів, щоб визначити можливості та виклики. Регулярно оцінюючи зовнішнє середовище, компанії можуть вносити необхідні корективи у свої бізнес-моделі.

Не існує одного типу бізнес-моделі. Не всі компанії однакові, і кожна має різні способи заробітку. Бізнес-моделі можуть значно відрізнятися. Аерокосмічна компанія, наприклад, Boeing, може працювати так само, як і компанія Airbus, але не

матиме багато спільного в тому, як вона заробляє гроші, скажімо, з магазином взуття чи баром.

Прямі продажі, франчайзинг, реклама та звичайні магазини — усе це приклади традиційних бізнес-підходів. Існують і інші гібриди, наприклад компанії, які поєднують онлайн-роздрібну торгівлю з традиційними звичайними магазинами або зі спортивними організаціями, такими як NBA.

Однією з найпоширеніших бізнес-моделей, якою зазвичай користуються люди, є роздрібна модель. Роздрібний продавець є останньою організацією, яка бере участь у ланцюзі поставок. Зазвичай вони купують готову продукцію у постачальників або дистриб'юторів і безпосередньо спілкуються зі споживачами.

Виробник несе відповідальність за забезпечення сировиною та виготовлення продукції з використанням внутрішніх ресурсів, машин і обладнання. Виробник може створювати продукти, які виготовляються спеціально для певної аудиторії або виробляються масово у великих обсягах, вони можуть поширювати продукт через дистриб'юторів, роздрібних продавців або безпосередньо споживачам.

Замість того, щоб продавати продукти, моделі, засновані на доходах, зосереджені навколо праці та надання послуг. Бізнес-модель «плата за послуги» може стягувати погодинну ставку або встановлену плату за певну угоду. Компанії, які надають платні послуги, часто спеціалізуються на наданні інформації, яка не є загальнозрозумілою або вимагає спеціального навчання.

Як відзначає Г. В. Кириченко, бізнес-моделі на основі передплати намагаються заманити клієнтів, щоб перетворити їх на відданих клієнтів. Це досягається шляхом пропозиції продукту, який вимагає постійної оплати протягом встановленого періоду часу, як правило, в обмін на певну тривалість переваги. Незважаючи на те, що бізнес-моделі передплати в основному застосовуються цифровими компаніями, які надають доступ до програмного забезпечення, вони також популярні для фізичних продуктів, таких як щомісячне повторне відправлення сільськогосподарських коробок на основі передплати [11]. Основні компоненти бізнес-моделі підприємства:

- ринковий сегмент;
- модель ціноутворення;
- пропозиції споживчої цінності;
- модель отримання доходів і прибутку;
- організаційна культура;
- конкурентні стратегії та стратегії зростання;
- структура ланцюжка створення вартості.

Бізнес-моделі залучають клієнтів, знайомлячи їх з основними продуктами в обмеженій кількості. Після того, як клієнт користується послугами, компанія намагається перетворити їх на більш дорогий, кращий продукт, який оплачується. Хоча клієнт теоретично може залишатися на freemium скільки завгодно довго, компанія намагається продемонструвати цінність повторного входу.

Якщо компанія стурбована витратами на залучення одного клієнта, вона може спробувати продати кілька продуктів одному клієнту в пакеті продуктів. Пакетування — це практика спроби переконати існуючих клієнтів купувати різні продукти. Цьому можна сприяти, пропонуючи знижки на покупку кількох товарів.

Торгові майданчики отримують винагороду за надання платформи для ведення бізнесу. Незважаючи на те, що транзакції можуть відбуватися без ринку, ця бізнес-модель намагається спростити, захистити та пришвидшити транзакції.

Моделі афілійованого маркетингу є похідними від маркетингу та великого обсягу покриття, яке надає конкретна організація чи особа. Компанії часто платять організації за просування продукту, а організація часто отримує винагороду за ці зусилля. Ця компенсація є або фіксованою платою, або частиною доходу, отриманого від їх маркетингової кампанії, або обома [32].

Замість того, щоб використовувати переваги високомаржинальних допоміжних продуктів, бізнес-модель зворотного леза бритви намагається продавати високомаржинальний продукт напряму. Потім надаються недорогі або безкоштовні продукти для використання продукту. Ця модель намагається полегшити цей попередній продаж, оскільки додаткове використання продукту не дуже вигідне.

Бізнес-модель франшизи базується на існуючих бізнес-ідеях, які використовуються для розширення та тиражування компанії в інших місцях. Франчайзери зазвичай співпрацюють із новими франчайзі, щоб допомогти їм фінансувати бізнес, просувати нове місце розташування та контролювати роботу. І навпаки, франчайзер отримує частину доходу, отриманого франчайзі.

Замість того, щоб стягувати фіксовану ставку, деякі компанії можуть використовувати модель оплати за використання, яка базується на використаній сумі. Компанія також може стягувати щомісячну плату за послугу разом із фіксованою сумою, яка базується на кількості спожитого вмісту [21].

Брокерська бізнес-модель передбачає зв'язок покупців і продавців без безпосереднього продажу продукту. Брокерські компанії часто стягують плату за відсоток від загальної суми платежу, отриманої після укладення угоди. Найбільш поширені брокери у сфері нерухомості, також відомі у сфері будівництва/девелопменту та вантажних перевезень.

Отже, удосконалення до ринкових змін може передбачати зміну ціннісної пропозиції, розширення на нові сегменти споживачів, вивчення альтернативних каналів розподілу або вивчення інноваційних джерел доходу. Залишаючись на випередження, компанії можуть підтримувати свою конкурентоспроможність і використовувати нові тенденції.

1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності бізнес-моделі підприємства

Аналіз методичних підходів до виділення компонентів бізнес-моделі підприємства вказує на потребу дослідження наукових поглядів на оцінювання результативності бізнес-моделі підприємства. Оцінка результативності бізнес-моделі підприємства будується на синтезі показників витрат та цінності бізнесу.

Як вказує Г. О. Швиданенко, найпоширенішою помилкою є підміна та ототожнення понять бізнес-модель і бізнес-стратегія [24]. Насправді ці визначення

тісно пов'язані між собою, але не рівноправні. Бізнес-модель передбачає чіткий план дій і відповідь на питання: як компанія створює цінність (товари чи послуги), де і кому вона продає, отримуючи прибуток. Бізнес-стратегія дає уявлення про те, як діяти, щоб бути унікальним серед конкурентів і створити затребуваний продукт і отримати прибуток від його продажу.

Структура витрат стосується всіх способів підходу підприємства до оплати рахунків, такі витрати мають різні форми: фіксована вартість оренди будівлі, змінна вартість погодинної оплати праці, інколи непередбачувані витрати на ремонт або реагування на стихійні лиха.

Структура витрат — це сукупність усіх способів, на які підприємство має витрачати гроші. Компанії можуть використовувати структуру витрат у загальній бізнес-моделі, щоб визначити, де можна зменшити витрати.

В.А. Карпов відзначає, що структури витрат відіграють ключову роль у моделі витрат канви бізнес-моделі [8]. Концепція структури витрат допомагає орієнтуватися на розвиток інновацій і ціннісних пропозицій. Розуміючи структуру витрат, ви можете прагнути зменшити витрати, а також отримати максимум від усіх витрат, які несе бізнес.

Структура витрат є лише одним із багатьох будівельних блоків полотна бізнес-моделі. Структура витрат є ключовим компонентом Business Model Canvas (BMC), інструменту стратегічного управління, який використовується для опису та аналізу бізнес-моделі. У ньому описано основні витрати та витрати, пов'язані з веденням бізнесу.

Слід відзначити, що результативність бізнес-моделі визначається як через економічні, так і через неекономічні цілі, наприклад:

- в залежності від товарного портфеля компанії результатом вдалого розвитку бізнесу може бути зростання портфеля корпоративних клієнтів над портфелем індивідуального клієнта;
- зростання частки ринку бізнесу;
- досягнення місії та мети діяльності в контексті задоволення потреб клієнтів;

– виграш ринкової конкурентної боротьби в регіоні або на певному сегменті.

Як вказує Г. О. Швиданенко, ефективність бізнесу можна виміряти кількома різними способами, наприклад [24]:

1) Окупність інвестицій – інвестицією зазвичай вважають будь-які поточні витрати, які повинні допомогти компанії заощадити або заробити гроші в майбутньому. Повернення інвестицій, яке іноді називають рентабельністю інвестицій або чистою поточною вартістю, може знизити поточну ефективність бізнесу, але підвищити його ефективність у майбутньому.

2) Ефективність процесу – ефективність процесів вимірює певні бізнес-процеси, щоб переконатися, що вони ефективні та ефективні. Наприклад, ви можете перевірити вартість і швидкість доставки продукту, щоб визначити, чи є способи покращити співвідношення витрат і прибутку.

3) Оперативна ефективність – діяльність підприємства це процеси, які є невід’ємною частиною загальної бізнес-моделі. Бізнес-операції зазвичай відповідають за більшість витрат компанії, тому більшість зусиль для підвищення ефективності зосереджені на цьому аспекті бізнесу.

4) Еко-ефективність – аналізуючи еко-ефективність бізнесу, ви повинні розрахувати комплексний вплив, який він справляє на навколишнє середовище. Наприклад, ви можете розрахувати екологічні витрати як відсоток від доходу компанії.

5) Енергоефективність – енергоефективні підприємства можуть розробити стійкі практики, які дозволять їм зменшити витрати. Щоб виміряти цей тип ефективності, ви повинні оцінити кількість енергії, необхідної для роботи всіх сфер бізнесу. Ви можете, наприклад, проаналізувати енергію, яка використовується на кожному етапі життєвого циклу продукту.

6) Продуктивність праці – можна виміряти продуктивність праці компанії, оцінивши, скільки працівники здатні виконати або виробити протягом середньої години роботи. На цей тип ефективності сильно впливає обладнання, засоби автоматизації та технологічні засоби, до яких мають доступ працівники.

7) Фінансова ефективність – фінансова ефективність бізнесу вимірюється шляхом визначення того, який відсоток доходу компанії витрачається на витрати [20].

Отже, результативність бізнесу означає, скільки компанія або організація може виробляти у зв'язку з кількістю необхідних часу, грошей і ресурсів. Перш за все результативність бізнес-моделі визначає можливість досягнення поставлених цілей. При цьому в бізнес-моделі цілі бувають як економічні, так і не економічні (соціальні, екологічні, ринкові, клієнтські). Іншими словами, ефективність бізнесу вимірює, наскільки добре він може перетворювати такі речі, як матеріали, праця та капітал, у послуги та продукти, які приносять дохід.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ТЕРАСА»

2.1 Організаційно–економічна характеристика діяльності ТОВ «Тераса»

За результатом узагальнення теоретико-методичних основ управління бізнес-моделями досить актуальним є проведення оцінки впливу бізнес-моделі на економічні результати бізнесу. Перш за все слід навести фінансово-економічну характеристику підприємства. Загальна інформація про ТОВ «Тераса» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Тераса»

Ознаки	Характеристика
Назва підприємства	ТОВ «Тераса»
Місце знаходження (юридична адреса)	Оболонський район м. Київ
Дата створення	27.07.2004
Таблиця власності	Атрощенко Ольга Юріївна (454 066, 50%), Шихалєєва Ірина Вікторівна (454 066, 50%).
Організаційно-правова форма	ТОВ
Основна сфера діяльності	КВЕД – діяльність ресторанів. Інші КВЕДи: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; 56.21 Постачання готових страв для подій; 56.30 Обслуговування напоями
Величина активів, тис. грн.	4535
частка необоротних активів (%)	56
частка оборотних активів (%)	55
Чисельність персоналу	70
Тип організаційної структури	лінійно-функціональна
Місія підприємства	Створення якісної системи харчування бізнесу
Стратегічні цілі підприємства	Не визначені

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Для аналізу використано звітність підприємства за останні 5 років. Аналіз проведено на основі фінансової звітності, а саме, даних: балансу; звіту про фінансові результати. Показники економічного зростання ТОВ «Тераса» до аналітичних передумов «Золотого правила економіки підприємства» за 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники економічного зростання ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Темпи зростання середньорічної балансової величини активів, % до попереднього року	88,06	0,95	11,01	8,59	-9,49
2019 р.	88,06	89,86	110,75	128,86	107,14
2. Темпи зростання виручки від продажу продукції, % до попереднього року	11,95	-28,04	19,30	-24,88	58,25
2019 р.	11,95	-19,44	-3,90	-27,81	14,24
3. Темпи зростання чистого прибутку, % до попереднього року	-4,58	-67,09	95,83	11,85	124,46
2019 р.	-4,58	-68,60	-38,50	-31,21	54,39

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники економічного зростання ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. до аналітичних вказують на найбільше зростання середньорічної балансової величини активів (+1-7,14%), при цьому темп приросту виручки від продажу продукції загалом зростає на 14,24%, а чистого прибутку на 54,39%.

Показники формування балансової вартості чистих активів ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. узагальнено у табл. 2.3. Показники формування балансової вартості чистих активів ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. вказують на збільшення на 12609,5 тис. грн. середнього рівня власного капіталу. Показники формування позикового капіталу ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.3 – Показники формування балансової вартості чистих активів ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньорічна величина капіталу	11448,1	11557,3	12829,2	13931,5	12609,5
тис. грн		109,2	1271,9	1102,3	-1322,0
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		1,0	11,0	8,6	-9,5
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		1,0	12,1	21,7	10,1
Середньорічна величина позикового капіталу	5919,2	5960,5	7182,6	8215,2	7568,9
тис. грн		41,3	1222,2	1032,6	-646,3
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		0,7	20,5	14,4	-7,9
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		0,7	21,3	38,8	27,9
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %					
Середньорічна величина власного капіталу	5528,95	5596,8	5646,55	5716,3	5040,6
тис. грн		67,8	49,8	69,8	-675,7
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		1,2	0,9	1,2	-11,8
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		1,2	2,1	3,4	-8,8
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %	11448,1	11557,3	12829,2	13931,5	12609,5

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Таблиця 2.4 – Показники формування позикового капіталу ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Середньорічна величина довгострокового позикового капіталу, тис. грн.	11448,1	11557,3	12829,2	13931,5	12609,5
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		109,2	1271,9	1102,3	-1322,0
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		1,0	11,0	8,6	-9,5
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %		1,0	12,1	21,7	10,1
2. Середньорічна величина короткострокового позикового капіталу, тис. грн.	5919,2	5960,5	7182,6	8215,2	7568,9
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		41,3	1222,2	1032,6	-646,3
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		0,7	20,5	14,4	-7,9
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %		0,7	21,3	38,8	27,9

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники формування позикового капіталу ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. вказують на використання лише поточного позикового капіталу, який за період аналізу зріс на 27,9%. Показники формування власного капіталу ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники формування власного капіталу ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Середньорічна величина власного капіталу, тис. грн.	5528,95	5596,8	5646,55	5716,3	5040,6
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		67,8	49,8	69,8	-675,7
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		1,2	0,9	1,2	-11,8
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %		1,2	2,1	3,4	-8,8
2. Середньорічна величина нерозподіленого прибутку (збитку), тис. грн.	4620,85	4688,7	4738,45	4808,2	4132,5
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн		67,8	49,8	69,8	-675,7
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %		1,5	1,1	1,5	-14,1
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %		1,5	2,5	4,1	-10,6
3. Витрати на власний капітал, %	17,2	16,9	16,7	16,8	16
у тому числі:					
- премії по без ризиковим вкладенням капіталу (<i>Implied Risk-free rate (local currency)</i>)	4,8	4,1	3,8	4,1	3,1
- премія за крайній ризик (<i>Country Risk Premium</i>)	7	7,1	7,1	7	7,1
- премія за ринковий ризик (<i>Equity market risk premium (EMRP)</i>)	5,4	5,7	5,8	5,7	5,8

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники формування власного капіталу ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. демонстрував тренд до зменшення на 1,2% вартості ВК, а обсяг нерозподіленого прибутку зменшився на 10,6% (негативний фактор).

Показники формування середньозважених витрат на капітал ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. узагальнено в табл. 2.6. Показники формування середньозважених витрат на капітал ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. вказують на позитивний тренд зменшення на 1,91% середніх витрат на формування капіталу бізнесу. Дані тренди, на нашу думку, вказують на оптимізацію процесу управління коштами власників, як власними, так і залученими.

Таблиця 2.6 – Показники формування середньозважених витрат на капітал ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
1. Частка власного капіталу у загальній його величині	48,30	48,43	44,01	41,03	39,97
2. Витрати на власний капітал, %	17,20	16,90	16,70	16,80	16,00

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
3. Частка платних позикових джерел у структурі капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Витрати на позиковий капітал, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Середньозважені витрати на капітал, %	8,31	8,18	7,35	6,89	6,40

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Чиста рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	0,14	0,07	0,11	0,16	0,23
2. Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	1,85	0,60	1,17	1,29	3,28
3. Продуктивність функціонування активів, грн. грн.	6,18	4,40	4,73	3,27	5,72
4. Продуктивність персоналу, тис. грн/особу	174,16	366,05	501,66	455,96	1443,15
6. Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,04	0,01	0,01	0,01	-0,26

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Тераса» за 2019-2023 рр. вказують на негативний тренд зміни коефіцієнта стійкості економічного зростання. Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на відповідну зміну показників рентабельності та продуктивності активів. Показники результатів та витрат операційної діяльності ТОВ «Тераса» за 2020-2023 рр. узагальнено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники результатів та витрат операційної діяльності ТОВ «Тераса» за 2020-2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
1. Доходи				
1.1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	50881,5	60700,9	45595,6	72157,3
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-19829,4	9819,4	-15105,3	26561,7
темпи зростання (зменшення) до поп.року	-28,0	19,3	-24,9	58,3
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.	-28,0	-14,2	-35,5	2,0
1.3 Доходи від операційної діяльності				
тис.грн	50881,5	60700,9	45595,6	72157,3
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-19829,4	9819,4	-15105,3	26561,7

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
темпи зростання (зменшення) до поп.року	-28,0	19,3	-24,9	58,3
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.	-28,0	-14,2	-35,5	2,0
2. Витрати				
2.1 Собівартість реалізованої продукції				
тис.грн	25992,7	22808,5	15164,6	26504,3
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-9668,7	-3184,2	-7643,9	11339,7
темпи зростання (зменшення) до поп.року	-27,1	-12,3	-33,5	74,8
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.	-27,1	-36,0	-57,5	-25,7
2.4 Інші операційні витрати				
тис.грн	24847,8	37812,1	30341,2	45451,5
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-9409,0	12964,3	-7470,9	15110,3
темпи зростання (зменшення) до поп.року	-27,5	52,2	-19,8	49,8
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.	-27,5	10,4	-11,4	32,7
2.5 Загальна величина операційних витрат				
тис.грн	50840,5	60620,6	45505,8	71955,8
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-19077,7	9780,1	-15114,8	26450,0
темпи зростання (зменшення) до поп.року	-27,3	19,2	-24,9	58,1
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.	-27,3	-13,3	-34,9	2,9

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники результатів та витрат операційної діяльності ТОВ «Тераса» за 2020-2023 рр. свідчать про зростання доходу загалом на 2,0% (позитивний тренд), при цьому загальна величина операційних витрат зросла на 2,9% (негативний тренд). Показники факторного аналізу фінансової рентабельності ТОВ «Тераса» за 2020-2023 рр. вказують, що найбільший вплив на зміну показника мала рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком та зміна продуктивності активів.

Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Тераса» за 2020-2023 рр. вказують на загальне зростання ОК, найбільший вплив на даний процес мала зміна оборотності ОК.

Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «Тераса» у 2020-2021 рр. вказує на приріст рентабельності на +0,22%, при цьому зміна рентабельності активів за рахунок зміни чистого прибутку складала +0,28, зміна рентабельності активів за рахунок зміни активів складала -0,06% (різнонаправлений вплив).

Одним з показників ефективності бізнес-моделі ТОВ «Тераса» є показник рентабельності активів, факторний аналіз зміни якого наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «Тераса» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів, %	0,51	0,53	1,31
Зміна рентабельності активів за рахунок зміни чистого прибутку, %	0,28	0,06	0,66
Зміна рентабельності активів за рахунок зміни активів, %	-0,06	-0,04	0,12
Загальна зміна рентабельності активів, %	0,22	0,02	0,78

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Динаміка впливу показників на зміну рентабельності активів ТОВ «Тераса» у 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.1.

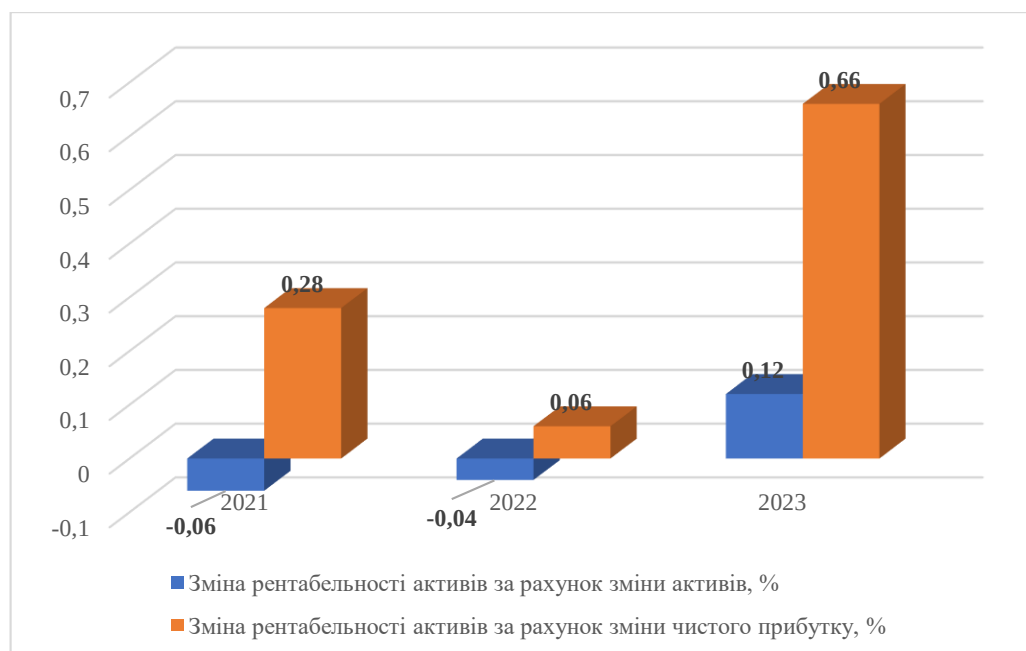


Рисунок 2.1 – Динаміка впливу показників на зміну рентабельності активів ТОВ «Тераса» у 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 2.9.

Розмір рентабельності активів ТОВ «Тераса» у 2021-2022 рр. вказує на приріст рентабельності на +0,02%, при цьому зміна рентабельності активів за рахунок зміни чистого прибутку складала +0,06, зміна рентабельності активів за рахунок зміни активів складала -0,04% (різнонаправлений вплив).

Розмір рентабельності активів ТОВ «Тераса» у 2022-2023 рр. вказує на приріст рентабельності на +0,78%, при цьому зміна рентабельності активів за рахунок зміни чистого прибутку складала +0,66, зміна рентабельності активів за рахунок зміни активів складала +0,12% (однонаправлений вплив). На даний

показник найбільше впливала зміна чистого прибутку. Одним з показників ефективності бізнес-моделі ТОВ «Тераса» є показник рентабельності діяльності (реалізації), факторний аналіз зміни якого наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз рентабельності діяльності (реалізації) ТОВ «Тераса» у 2021-2023 рр., %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність діяльності за виручкою (доходом від реалізації), %	0,11	0,16	0,23
Зміна рентабельності діяльності за рахунок зміни чистого прибутку, %	0,06	0,01	0,20
Зміна рентабельності діяльності за рахунок зміни виручки від реалізації, %	-0,02	0,04	-0,13
Загальна зміна рентабельності діяльності, %	0,04	0,05	0,07

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Динаміка впливу показників на зміну рентабельності діяльності ТОВ «Тераса» у 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.2.

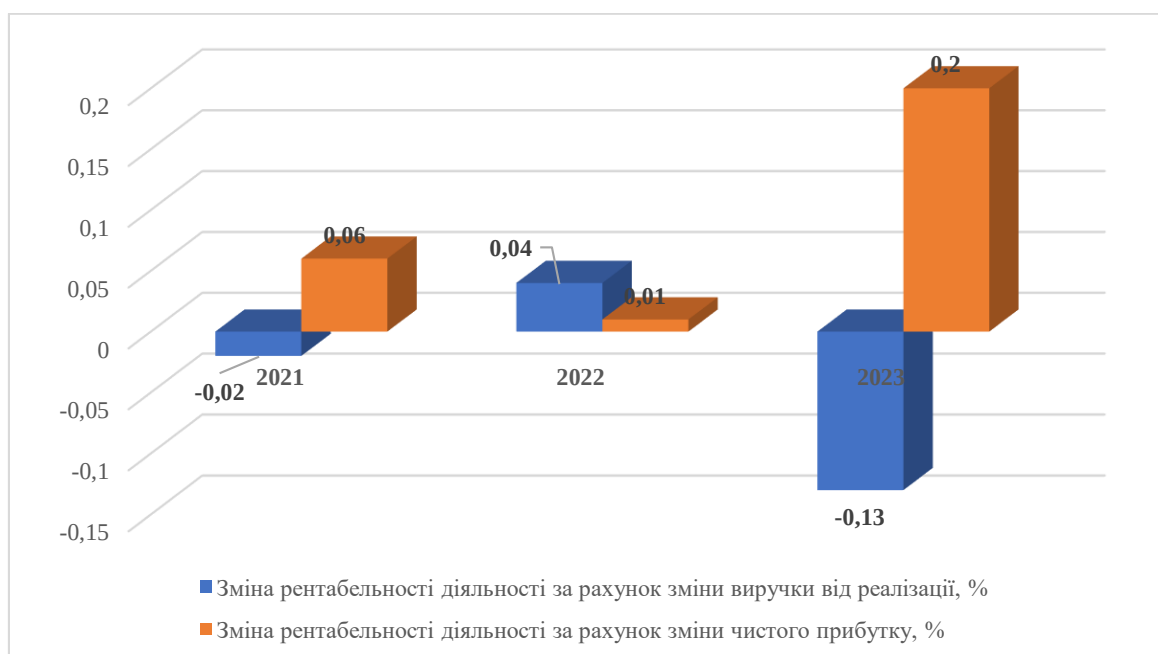


Рисунок 2.2 – Динаміка впливу показників на зміну рентабельності діяльності ТОВ «Тераса» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.10.

Найбільший вплив на зміну даного показника мала зміна доходу від продажу. Динаміка показника загалом була низькою, що вказує на потребу покращення ефективності збуту та результативного показника чистого прибутку.

Узагальнена фінансово-економічна характеристика ТОВ «Тераса» вказує на розширення результатів діяльності компанії в результаті коригування стратегії розвитку та на основі оптимізації розвитку бізнес-моделі підприємства.

2.2 Аналіз бізнес-моделі ТОВ «Тераса»

Компанія функціонує в ринковому сегменті швидкого харчування та використовує конкурентну модель ціноутворення (ціни формуються на рівні $\pm 5-10\%$ від цін конкурентів). За рахунок ефективної моделі приготування та продуманого товарного асортименту компанія має досить вдалу пропозицію споживчої цінності для клієнта – смачну їжу.

Основний ланцюжок вартості створюється на кухні (до 95% загалом), напої займають менше 5% вартості споживчої пропозиції компанії. Структура формування ланцюга вартості мережі ilMolino ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.3.

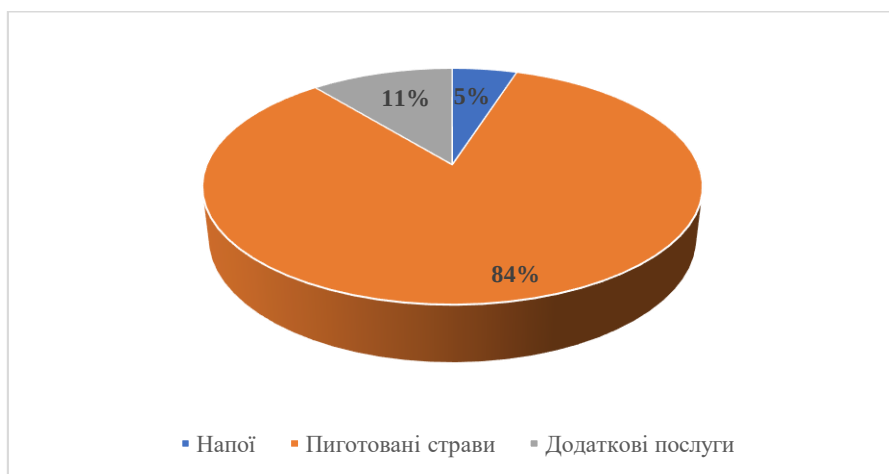


Рисунок 2.3 – Структура формування ланцюга вартості мережі ilMolino ТОВ «Тераса», %

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Структура формування ланцюга вартості мережі ilMolino ТОВ «Тераса» вказує на те, що майже 11% вартості формується за рахунок додаткових послуг (оренда приміщення, додаткове обслуговування, виїздне обслуговування, корпоративне обслуговування).

Для ефективного управління компанія використовує лінійну структуру як в рамках кожного ресторану, так і на рівні управління мережею ресторанів. Структура ресторанів мережі ilMolino ТОВ «Тераса» узагальнена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура ресторанів мережі ilMolino ТОВ «Тераса»

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Структура мережі управління, управлінська система та система управління виробничим персоналом є максимально уніфікованою, у компанії діє корпоративний та етичний кодекс, а також налагоджена система корпоративної соціальної відповідальності, що певним чином стимулює розвиток персонал та підвищує його ефективність в умовах кон'юнктурних змін на ринку.

Для якісного зростання компанія обрала стратегію географічного та товарного фокусування, тому працює виключно в м. Київ, м. Буча та м. Вишневе та має відносно сталий товарний набір цінності для клієнта.

Основним товарним асортиментом мережі ilMolino ТОВ «Тераса» є: піци (займають до 11% товарного асортименту в залежності від ресторану); бургери (8%), пасти та основні страви (7%), набори та закуски (7%), решту товарного

асортименту займають супи, десерти, напої, дитяче меню. Даний набір асортименту протягом останніх років залишався сталим і не змінювався.

У випадку святкування певних подій компанія надає знижки іменинникам, також є можливість придбання подарункового сертифікату на 500 та 1000 грн. та його подарунок будь-кому. Як показує статистика, спостерігається сезонне зростання придбання сертифікатів:

- на новий рік;
- на 8 березня;
- на День Незалежності.

Можна говорити, що компанія має бізнес-модель В-2-С, оскільки спрямована в секторі громадського харчування на обслуговування індивідуальних клієнтів, менш популярними є послуги з корпоративного харчування (менше 15% портфелю замовлень компанії). Узагальнення даних про види економічної діяльності вказує на спеціалізацію бізнес-моделі компанії, оскільки основним видом діяльності є діяльність ресторанів. В бізнес-моделі компанія не позиціонує себе як універсальну компанію.

Слід відзначити, що ні на сайті, ні в документах компанія не визначає свою місію та ціль, що є негативним для оцінки ефективності бізнес-моделі та її впливу на фінансово-економічні показники.

У той же час головними цінностями компанії, що є оприлюднені, є «краще для кращих» (передбачає опіку над гостями в ресторані); «зростаємо разом» (передбачає паралельне та синергійне зростання компанії, співробітників та клієнтів); «сім'я назавжди» (передбачає довіру та чесність між компанією та співробітниками); «робити більше меншими засобами» (передбачає ефективне масштабування роботи на кожному робочому місці і бізнес-процесі); «гість передусім» (встановлює пріоритетність та цінність гостя в системі цінностей та бізнес-відносин компанії).

Незважаючи на широку географічну локаційну присутність (14 ресторанів) в м. Київ (ресторани в БЦ «Астарта»; Ocean Plaza ТРЦ; ст. м. Позняки (вул. Соломії Крушельницької, 15А (Позняки); ТРЦ Respublika Park; ЖК «Файна Таун»; ТЦ

Academ City; ТРЦ New Way; ТРК «Проспект»; ЖК «Паркове місто»; ТРЦ Dream Yellow; ЖК Park Avenue; ст. м. Шулявка (просп. Берестейський (просп. Перемоги), 45); ст. м. Арсенальна); м. Буча (ТРЦ Avenir Plaza).

На відміну від інших учасників ринку швидкого харчування, що реалізують бізнес-модель франчайзингу, компанія реалізує бізнес-модель централізованої компанії без франшиз. Регіональне розміщення ресторанів ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.5.

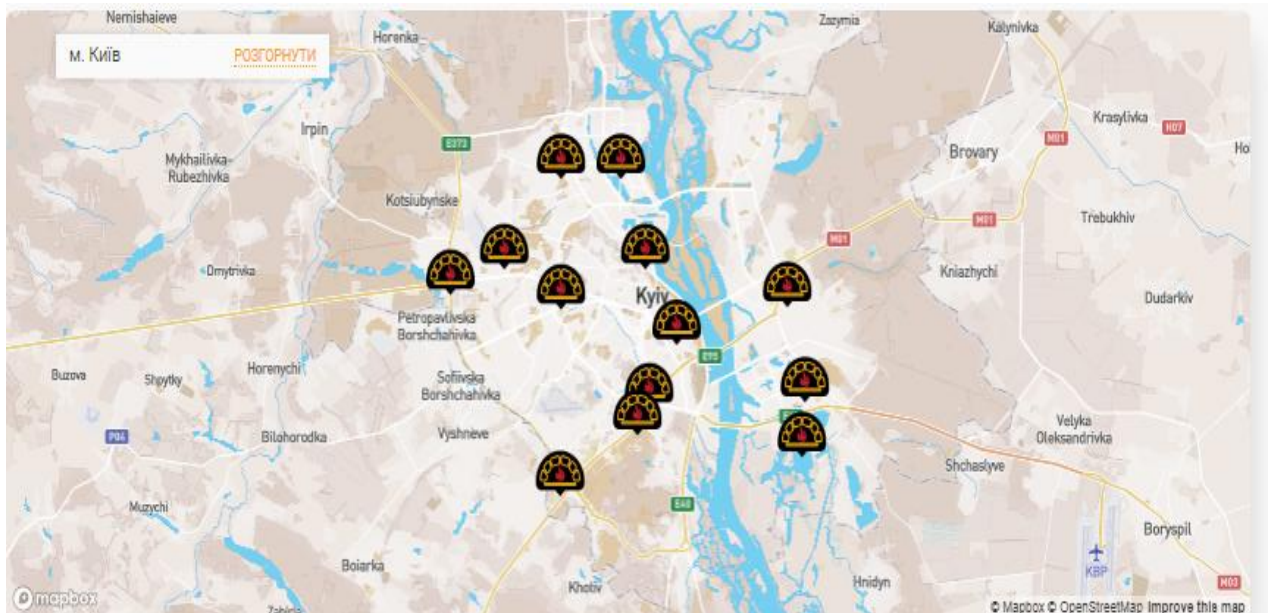


Рисунок 2.5 – Регіональне розміщення ресторанів ТОВ «Тераса»

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Для мережі ilMolino, ТОВ «Тераса» на ринку використовує стратегію розширення ринку, оскільки підприємство буде просувати нові товари (страви та напої) на старий ринок. Стан відвідування сайту ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.6.

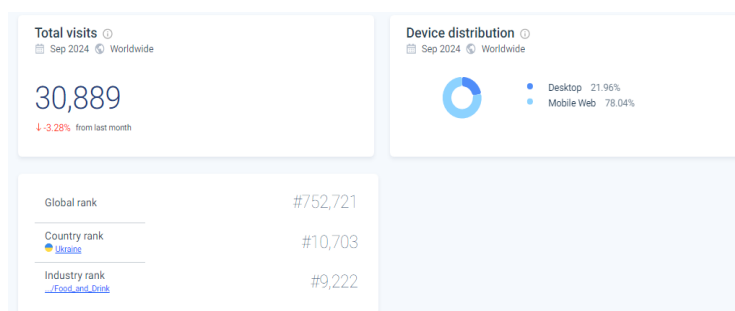


Рисунок 2.6 – Стан відвідування сайту ТОВ «Тераса», осіб [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Регіональне розміщення ресторанів ТОВ «Тераса» вказує на спрямування компанії на регіональному позиціонуванні бізнесу в столиці.

Компанія має відносно малу частку ринку в м. Київ, оскільки:

- на ринку наявна велика кількість конкурентів, у тому числі, які працюють у форматі сімейних піцерій;
- активно розвиваються малі піцерії в прибудинкових територіях;
- значно зросла кількість виробництва піц в торговельних мережах (мають нижчу ціну і гірший смак, проте перебувають локаційно ближче в спальних районах міста Київ).

Стан відвідування сайту ТОВ «Тераса» вказує, що за місяць (на прикладі вересня 2024 р.). відвідування сайту компанії складало близько 31 тис. переглядів, при цьому 78% припадало на мобільні гаджети і лише 22% на ПК, що вказує на потребу просування реклами саме на мобільні пристрої.

99% відвідування припадало на аудиторію з України, в середньому на 1 вхід споживач переглядав до 5,2 сторінок з сайту компанії. Стан відвідування сайтів конкурентів ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.7.

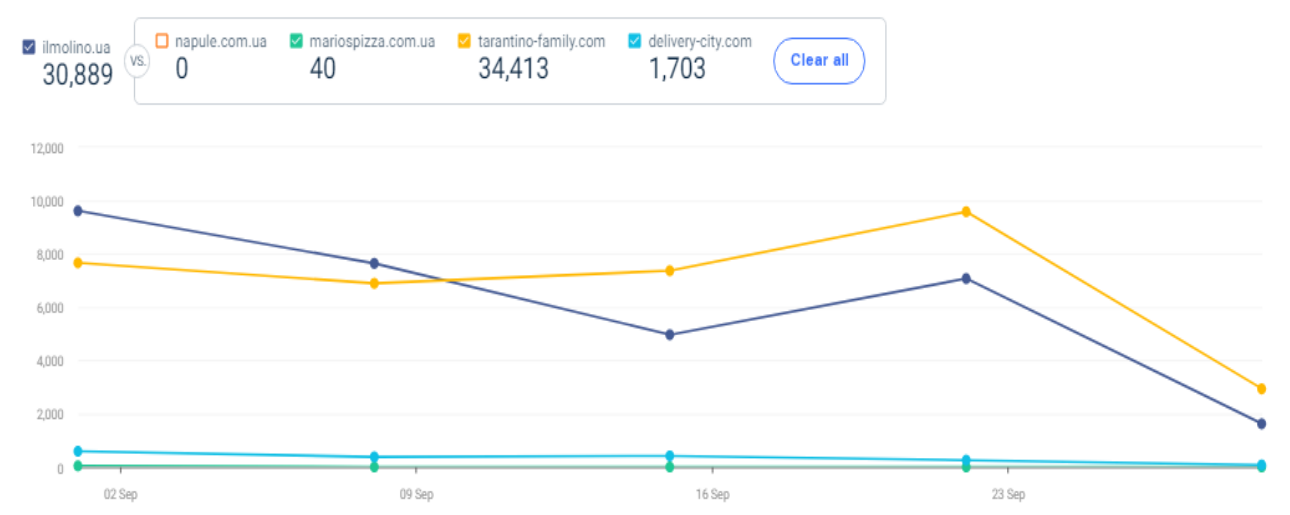


Рисунок 2.7 – Стан відвідування сайтів конкурентів ТОВ «Тераса, переглядів

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Стан відвідування сайтів конкурентів ТОВ «Тераса» вказує, що аналізована компанія перебувала на 2 місці серед основних конкурентів, тобто пропонується

бізнес-модель була відносно ефективною. Маркетингові канали залучення відвідувачів на сайт ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Маркетингові канали залучення відвідувачів на сайт ТОВ «Тераса», %

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Маркетингові канали залучення відвідувачів на сайт ТОВ «Тераса» вказують на просування (понад 52%) саме органічного пошуку, тобто контент, що розміщувався на сайті є якісним та ефективно реалізованим. Близько 22% припадало на директ, мало просувалися реферальні посилання, соціальні мережі, пошук в результаті електронних розсилок тощо. Стан органічного пошуку сайту ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.9.

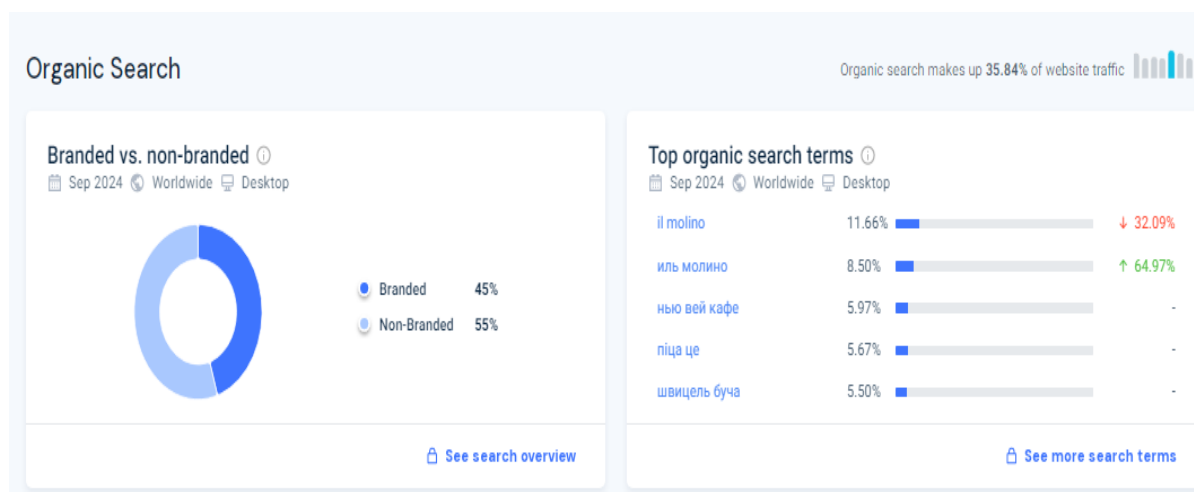


Рисунок 2.9 – Стан органічного пошуку сайту ТОВ «Тераса» %

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Стан органічного пошуку сайту ТОВ «Тераса» свідчить про високий рівень акцентування саме на брендуванні, що сприяє розвитку бізнес-моделі компанії в перспективі. Каналовий трафік сайту ТОВ «Тераса» наведено на рис. 2.10.

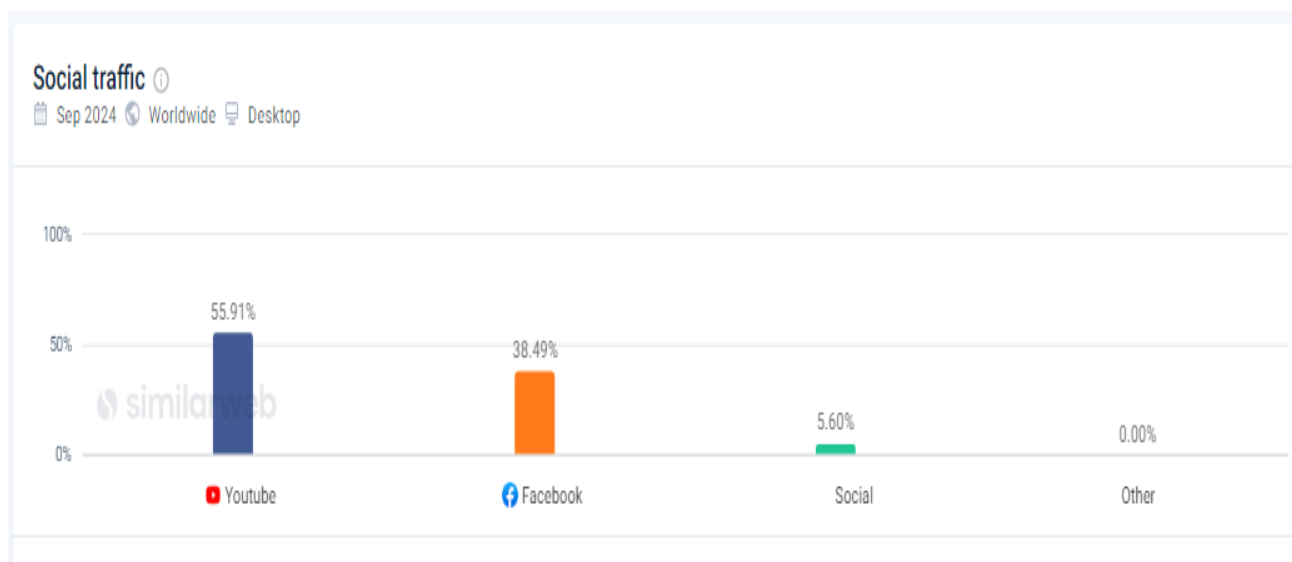


Рисунок 2.10 – Каналовий трафік сайту ТОВ «Тераса», %

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Каналовий трафік сайту ТОВ «Тераса» вказує на пріоритетність просування реклами та контенту бізнес-моделі в мережі Ютуб та фейсбук. При цьому малий пріоритет, на нашу думку, надано мережі інстаграм, що є певним недоліком розвитку бізнес-моделі компанії.

Аналіз бізнес-моделі ТОВ «Тераса» вказує на її спрямування на клієнтський індивідуальний сектор, при цьому корпоративний сектор є менш привабливим для компанії.

2.3 Оцінювання результативності бізнес-моделі ТОВ «Тераса»

Узагальнення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» вказує на потребу проведення оцінки її ефективності, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони управління стратегією розвитку компанії. Для цього використаємо інструментарій факторного аналізу за показниками рентабельності активів, продуктивності праці, ресурсного забезпечення персоналу.

Дослідимо сучасні тренди ресторанного ринку України та м. Київ.

Очікується, що дохід ринку доставки з ресторанів в Україні досягне 20,53 млн. дол. США в 2024 році. Очікується, що річний темп зростання складе -1,11%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку 19,42 млн. дол. США до 2029 року.

Очікується, що до 2029 року кількість користувачів на ринку ресторанної доставки становитиме 1,6 млн користувачів. Проникнення користувачів, тобто частка населення, яке користується цими послугами, становитиме 3,9% у 2024 році та, як очікується, зросте до 4,2% до 2029 року.

Очікується, що середній дохід на користувача становитиме 13,77 дол. США. За останні роки ринок доставки з ресторанів в Україні значно зріс завдяки зростанню популярності платформ онлайн-замовлення їжі, таких як Glovo та Raketa.

Ринок онлайн-доставки їжі в Україні зазнає значного зростання в останні роки, що спричинено різними факторами, такими як зміна уподобань клієнтів, технологічний прогрес і місцеві особливості.

Уподобання клієнтів: українські споживачі віддають перевагу онлайн-сервісам доставки їжі через свій насичений спосіб життя та зручність, яку вони пропонують. Більше того, пандемія COVID-19 прискорила впровадження онлайн-служб доставки їжі, оскільки люди вважають за краще залишатися вдома та уникати місць скупчення людей. У результаті багато ресторанів і платформ доставки їжі відчували сплеск попиту на їхні послуги.

Тенденції на ринку. Одним із значущих трендів українського ринку онлайн-доставки їжі є поява локальних гравців, які конкурують з міжнародними. Місцеві гравці змогли використати свої знання про місцевий ринок для надання індивідуальних послуг, які відповідають потребам українських споживачів. Крім того, зростає тенденція до здорового харчування, і багато споживачів обирають більш здорові варіанти їжі. Це призвело до збільшення кількості ресторанів і платформ доставки їжі, які пропонують варіанти здорової їжі.

Місцеві особливості: Україна має унікальну культуру харчування, і це вплинуло на ринок онлайн-доставки їжі. Українська кухня різноманітна і включає

в себе широкий асортимент страв, від традиційних українських страв до міжнародної кухні. У результаті платформи доставки їжі були змушені адаптувати свої послуги до різноманітних смаків українських споживачів. Крім того, у країні велика кількість студентів, і це створило попит на доступні послуги доставки їжі.

Основні макроекономічні чинники: українська економіка зростає в останні роки, і це позитивно вплинуло на ринок онлайн-доставки їжі. У міру зростання економіки споживачі мають більший наявний дохід, який вони можуть використати, щоб замовити їжу онлайн. Крім того, в країні є велика кількість молодих людей, які знаються на техніці та вважають за краще користуватися онлайн-сервісами. Це створило сприятливе середовище для зростання ринку онлайн-доставки їжі. Підсумовуючи, український ринок онлайн-доставки їжі переживає значне зростання в останні роки, спричинене зміною уподобань клієнтів, технологічним прогресом і місцевими особливостями. Поява локальних гравців, тренд на здорове харчування та унікальна культура харчування України вплинули на ринок. Крім того, зростання української економіки та велика кількість молодих людей створили сприятливе середовище для зростання ринку онлайн-доставки їжі.

Популярність ресторанної доставки в Україні останнім часом зростає.

Уподобання клієнтів: українські споживачі все більше шукають зручності та швидкості доставки їжі. Зважаючи на напружений спосіб життя та довший робочий день, багато споживачів обирають служби доставки, які надають їм швидкий і легкий доступ до їжі з їхніх улюблених ресторанів. Крім того, пандемія COVID-19 прискорила попит на безконтактні варіанти доставки, що ще більше сприяло зростанню ринку ресторанної доставки.

Тенденції ринку: Однією з ключових тенденцій українського ринку ресторанної доставки є зростання кількості платформ онлайн-замовлень. Ці платформи пропонують широкий вибір ресторанів і надають споживачам можливість легко порівнювати ціни та меню. Іншою тенденцією є збільшення кількості ресторанів, які співпрацюють зі службами доставки, щоб розширити охоплення та розширити клієнтську базу. Крім того, зростає тенденція до більш

здорових варіантів їжі, і багато служб доставки пропонують вегетаріанські та веганські страви.

Особливі місцеві обставини: Україна має багаті кулінарні традиції з різноманітним діапазоном регіональних кухонь. Це призвело до висококонкурентної ресторанної індустрії, де багато місцевих і регіональних гравців змагаються за частку ринку. Крім того, велике та зростаюче міське населення країни сприяло зростанню ринку ресторанної доставки, оскільки все більше споживачів шукають зручні та доступні варіанти їжі.

Макроекономічні фактори, що лежать в основі: економіка України стабільно зростає протягом останніх років із зростанням доходів і зростанням середнього класу. Це призвело до збільшення споживчих витрат на їжу та ресторани поза домом, що, у свою чергу, сприяло зростанню ринку ресторанної доставки. Крім того, відносно низькі витрати на робочу силу в країні зробили її привабливою для постачальників послуг доставки, які можуть запропонувати споживачам конкурентні ціни.

Оцінка бізнес-моделі мережі ресторанів в умовах ведення спрощеної форми звітності та відсутності управлінських звітів значно скорочує потенціал аналізу ефективності ведення бізнесу ТОВ «Тераса» та її бізнес-моделі.

Аналіз ефективності бізнес-моделі ТОВ «Тераса» визначається наступними трендами і показниками:

- зростання обсягу доходу компанії;
- збільшення середнього чеку на одного замовника від 530 грн до 700 грн. за останні три роки;
- введення нових видів страв (розширення лінійки основних страв на 5 найменувань), напоїв – на 7 найменувань, бургерів – на 3 найменування.

Аналіз клієнтської структури вказує, що понад 90% клієнтів є індивідуальними замовниками, зокрема, щодо них:

- 57% складають жінки, 43% чоловіки;
- середній вік клієнтів складає 32 роки і за останні три роки зменшився на 2,5 роки;

- типовим клієнтом є одна особа, пару або кілька осіб, які відвідують ресторан для харчування;
- найбільша заповненість ресторанів відбувається на вихідних (до 80%), у будні дні заповненість складає 25-50% в залежності від сезону та погоди.

Основними каналами комунікації для компанії є сайт, сторінки в соціальних мережах (інстаграм, facebook), досить поширеним способом комунікації компанії є контекстна реклама на сайт та соціальні сторінки в інтернет.

Для ефективного розвитку компанії на нашу думку, треба використовувати комплексні конкурентні стратегії в залежності від вектору маневрування. Динаміка зміни структури товарного асортименту мережі ilMolino TOB «Тераса» наведена на рис. 2.11.

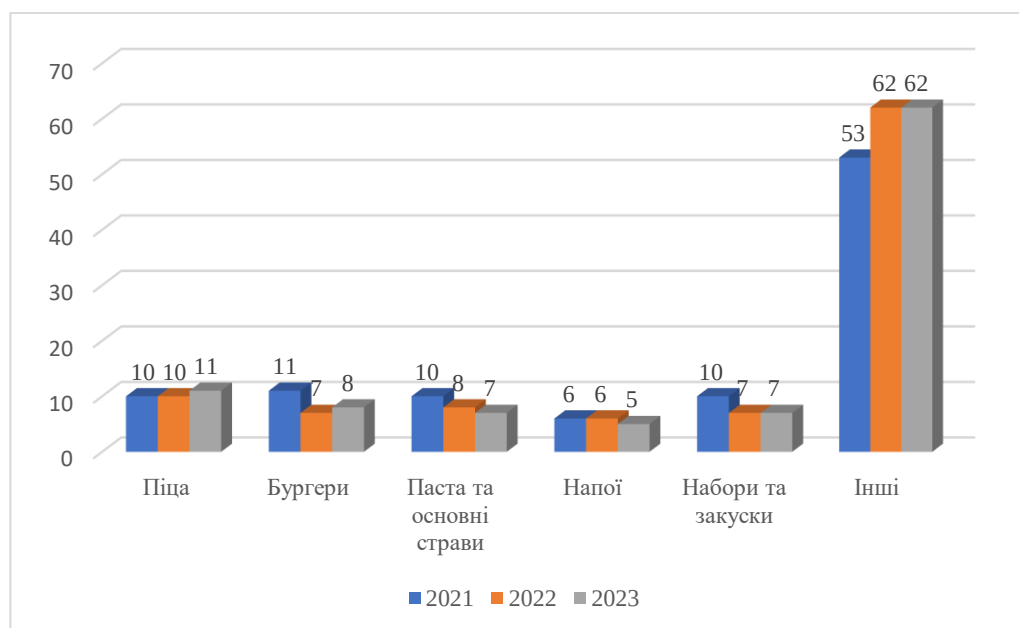


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни структури товарного асортименту мережі ilMolino TOB «Тераса»,%

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Динаміка зміни структури товарного асортименту мережі ilMolino TOB «Тераса» вказує на стратегічне переважання збуту товарного асортименту без чіткої концентрації на окремих товарних позиціях.

Зокрема, компанія пропонує:

- 39 видів піци (середня ціна від 199 грн. до 359 грн.);

- три види бургерів, зокрема, 2 види просто бургери і один вид бургер меню (вартість 325-339 грн.);
- 4 види пасти (вартість від 199 грн. до 295 грн.) та шість видів основних страв (вартість від 197 грн. до 425 грн.);
- 11 видів салатів (вартість від 189 грн. до 665 грн.);
- 8 видів комбо на основі піц, бургерів, основних страв, напоїв;
- 18 видів закусок, в більшій мірі брускети, фрі меню, нарізки (вартість від 65 грн. до 1590 грн.);
- 4 види супів (вартість від 125 грн. до 145 грн.);
- 11 видів десерту власного приготування (вартість від 39 грн. до 830 грн.);
- 38 видів напоїв, в тому числі алкогольні та безалкогольні, а також коктейлі на їх основі.

Для зручності клієнтів у компанії є доставка (замовляють близько 10% замовлень саме на доставку), проте 90% страв клієнти споживають у ресторанах. Розподіл збуту мережі іlMolino ТОВ «Тераса» за каналами наведено на рис. 2.12.

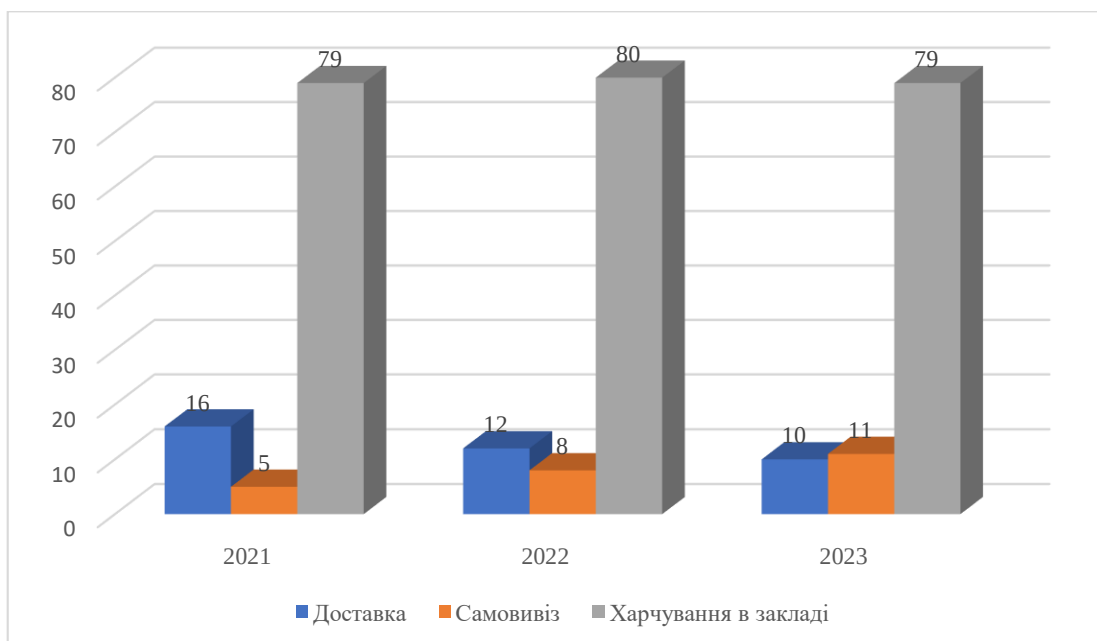


Рисунок 2.12 – Розподіл збуту мережі іlMolino ТОВ «Тераса» за каналами,

%

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Розподіл збуту мережі ilMolino TOB «Тераса» за каналами вказує на зміну трендів за рахунок скорочення доставки та зростання самовивозу, що було обумовлено постпандемічними трендами. Частка збуту за рахунок харчування в ресторані фактично була сталою.

Як показує середній чек, на одну особу вартість харчування в ресторані складає близько 700 грн., а доставка зазвичай на 20% менше.

Динаміка зміни середнього чеку при замовленні в мережі ilMolino TOB «Тераса» узагальнена на рис. 2.13.

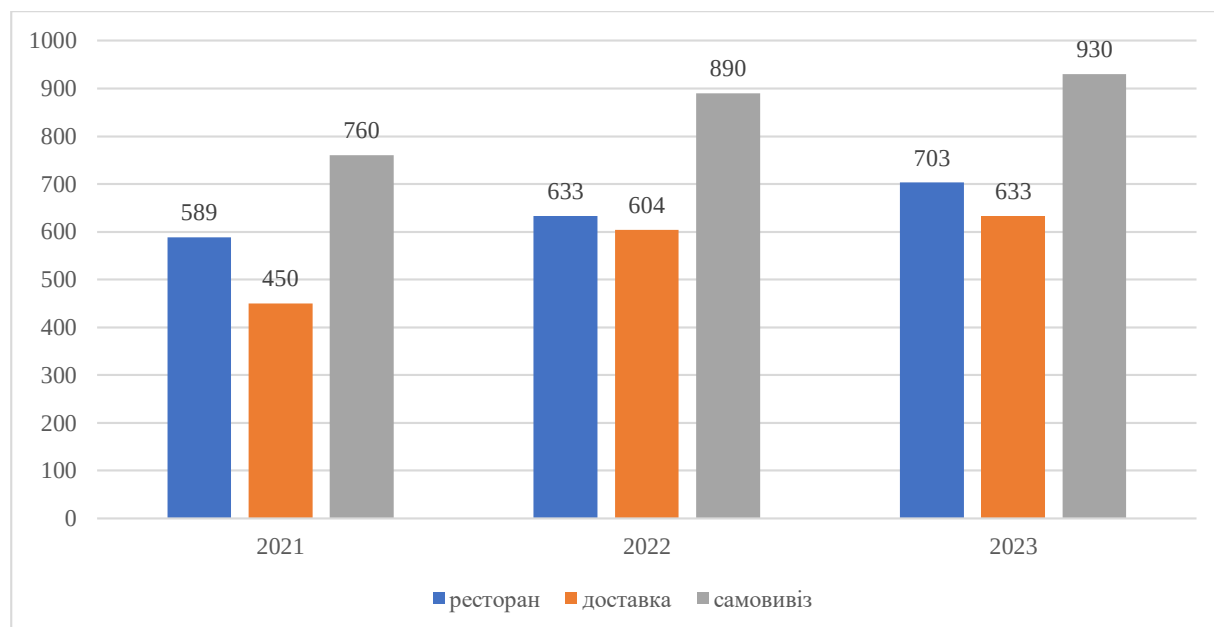


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни середнього чеку при замовленні в мережі ilMolino TOB «Тераса», грн/особу

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Динаміка зміни середнього чеку при замовленні в мережі ilMolino TOB «Тераса» вказує на найбільш динамічний приріст чеку при самовивозі, що обумовлено структурою індивідуального клієнтського портфелю компанії. У той же час середній чек доставки та відвідування ресторану зростає співмірними темпами.

Недоліками розвитку бізнес-моделі TOB «Тераса» в сучасних умовах, на нашу думку, є:

- відсутність франчайзингової форми взаємодії з потенційними партнерами;

- відсутність управлінського реагування на скорочення оперативної прибутковості за окремими локаціями;
- мала увага до навчання та розвитку персоналу;
- відсутність гнучкого коригування меню та маркетингових пропозиції для окремих категорій клієнтів.

Ризиками розвитку бізнес-моделі ТОВ «Тераса» в сучасних умовах є:

- 1) продовження енергетичних вимкнень в м. Київ;
- 2) посилення мобілізаційних процесів та відтік чоловічої робочої сили зі складу персоналу мережі;
- 3) поява нових конкурентів, що оптимізували бізнес-моделі під доставку піци та суші;
- 4) погіршення ефективності розвитку внутрішніх бізнес-процесів.

Проведене дослідження ефективності бізнес-моделі ТОВ «Тераса» вказує на існування сильних та слабких сторін реалізації економічного потенціалу компанії на ринку, що свідчить про можливість подальшого розвитку компанії в перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ТЕРАСА»

3.1 Перспективи розвитку ринку швидкого харчування

Дослідження функціонування мережі ТОВ «Тераса» на регіональному ринку Київської області вказує на потребу проведення аналізу потенціалу зростання даного ринку загалом та можливостей удосконалення бізнес-моделі компанії до ринкових вимог та викликів. Для цього проведемо дослідження як глобальних, так і національних трендів ринку швидкого харчування.

Харчова промисловість спостерігає кілька безперервних тенденцій зростання, які обертаються навколо сталого розвитку та здорового способу життя. Все більше і більше споживачів цікавляться брендами, які не тільки збираються пропонувати їм здорову та поживну їжу, але й враховують екологічні та етичні проблеми у виробництві харчових продуктів.

Актуальна тема минулих років, м'ясо рослинного походження, здається, досягла початкового піку. Через нестримну інфляцію ці часто дорожчі замітники намагалися продовжити зростання минулих років і в багатьох випадках навіть спостерігали зниження продажів. Пропозиції рослинного походження, які стали заміниками таких продуктів, як морепродукти та яйця, також перебувають під підвищеною увагою. Їх високий рівень обробки та довгий список інгредієнтів відштовхують споживачів, які піклуються про своє здоров'я. У той час як рослинне м'ясо демонструє перші ознаки сповільнення, культивовані м'ясні продукти готуються вийти на сцену.

Обсяг світового ринку фаст-фуду становив 862,05 млрд. дол. США у 2020 році та, за прогнозами, зросте з 972,74 млрд. дол. США у 2021 році до 1467,04 млрд. дол. США до 2028 року із середньорічним темпом зростання 6,05% протягом періоду 2021–2028 років. Європа домінувала на ринку швидкого харчування з часткою ринку 38,94% у 2020 році.

Глобальний вплив COVID-19 був безпрецедентним і приголомшливим, оскільки пандемія негативно вплинула на попит у всіх регіонах. Згідно з нашим аналізом, світова індустрія швидкого харчування зареєструвала річне зростання нижче середнього на -10,46% у 2020 році порівняно з періодом 2017-2019 років. Підвищення CAGR пояснюється попитом і зростанням цього ринку, що повертається до допандемічного рівня після закінчення пандемії.

У зв'язку зі збільшенням попиту на напівфабрикати, закуски, готові страви та нарізку, цей ринок неухильно розширюється. На споживання фаст-фуду вплинуло бурхливе життя міленіалів і глобальне збільшення працездатного населення. Ймовірно, це допоможе глобальному розширенню бізнесу швидкого харчування. За останні кілька років споживчі витрати на їжу, споживану вдома, зросли. Глобальне зростання рівня зайнятості доповнює це. Завдяки цьому споживання їжі на ходу стало легшим.

Ринок спостерігав раптове падіння продажів фастфуду через загальнонаціональні карантинні обмеження в більшості країн. Карантини, запроваджені у великих економіках, мали руйнівний вплив на харчову промисловість у 1-му та 2-му кварталах 2020 року. Оскільки ресторани з повним набором послуг, мережеві ресторани та паби були закриті для надання послуг на місці, і багато закладів досі намагаються зберегти свій бізнес на шляху. Оскільки соціальне дистанціювання стало новою нормою, споживачі відвідували ресторани лише для того, щоб отримати замовлення, зроблені онлайн. Незважаючи на те, що в багатьох ресторанах доступні пункти самовивозу та виносу, загальна кількість замовлень була набагато нижчою, ніж зазвичай, у першій половині 2020 року.

Пішохідний трафік до ресторанів швидкого харчування та неформальних ресторанів зменшився майже до 50-60% з початку карантинних заходів. Але в ці часи значно зріс інтерес до послуг доставки їжі. Незважаючи на те, що онлайн-замовлення їжі стає популярним варіантом, очікується, що ринок відновиться між четвертим кварталом 2021 фінансового року та першим кварталом 2022 фінансового року.

Під час глобального спалаху COVID-19 у 2020 році індустрія громадського харчування побачила переваги онлайн-доставки їжі, оскільки вона дозволила клієнтам отримати доступ до їжі, а також дозволила постачальникам продуктів харчування продовжувати роботу під час пандемії. Глобальне поширення систем електронної комерції обумовлюється такими чинниками, як фінансове зростання, збільшення наявного доходу, збільшення споживання продуктів харчування та збільшення проникнення Інтернету. У багатьох країнах, що розвиваються, особливо в епоху COVID, сплеск онлайн-доставки їжі кардинально змінив спосіб взаємодії клієнтів із постачальниками продуктів харчування.

У розвинених регіонах замовлення їжі з доставкою було поширеною практикою ще до пандемії. Однак у таких країнах, що розвиваються, як Індія, Філіппіни, Індонезія, Південна Африка, Катар, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати, Сінгапур, Туреччина, Аргентина, Бразилія та Чилі, ця тенденція набрала обертів після COVID-19.

Служби доставки їжі вважалися порятунком для більшості компаній під час піку пандемії. З початку пандемії онлайн-доставка їжі розглядалася як критична необхідність у ресторанах і галузях громадського харчування. Споживачі переходять від традиційних методів замовлення до цифрових, оскільки вони прості, безпомилкові, швидкі та повністю прозорі. Прогнозується, що сектор швидкого харчування отримає переваги та запропонує різноманітні можливості розвитку для нових учасників у результаті появи цієї тенденції протягом прогнозованого періоду.

Крім того, надійна франчайзингова бізнес-модель дозволяє операторам великих глобальних компаній збільшувати свій вплив на нові ринки, такі як Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Південна Америка, поєднуючи міжнародний попит на онлайн-замовлення їжі з потенціалом глобалізації. Створюючи більшу споживчу базу, це розширення сприятиме збільшенню доходів галузі.

Ключовими факторами, які спонукають споживачів частіше їсти поза домом, є зростання сімейного доходу та розвиток домогосподарств із двох або більше членів у більшості регіонів. Крім того, швидке розширення закладів різноманітного харчування стає все привабливішим на розвинених ринках і ринках, що

розвиваються, у всьому світі, хоча відомі бренди, такі як Domino's, Pizza Hut, McDonald's, KFC і Burger King, залишаються популярними.

Оскільки фастфуд швидко набуває популярності серед молоді, міжнародні мережі швидкого харчування придивляються до закордонних ринків. Зростання іноземних інвестицій, збільшення доходів домогосподарств, розширення бази тисячолітнього населення, зростання туризму та зміна споживчих звичок споживачів також сприяють зростанню галузі.

Зручність є ключовим фактором, що рухає цю галузь, оскільки вона дозволяє швидко доставляти їжу за короткий час, що в основному приваблює тисячолітніх споживачів. Схильність споживачів до готових страв і продуктів швидкого харчування змінила динаміку світового ринку. Фаст-фуд вимагає менше часу та зусиль, що є основним фактором зростання попиту на ці продукти. Зростаючий наявний дохід споживачів є ще одним фактором, який сприятиме процвітання ринку в найближчі роки.

За даними Міністерства сільського господарства США, за останнє десятиліття кількість ресторанів швидкого обслуговування в США зросла майже на 20%, з приблизно 285 000 закладів у 2000 році до понад 340 000 у 2015 році. Багато міських округів, особливо в Середній Атлантиці, Південно-Східній , а також у швидко урбанізованих округах західних штатів спостерігалось зростання ресторанів швидкого обслуговування протягом 2000-15 рр., яке перевищило 30 %, що значно перевищує середній показник по країні на 20 відсотків. Одним із основних факторів зростання ресторанів швидкого обслуговування в міських країнах стала поява категорії ресторанів швидкого обслуговування. Очікується, що ця тенденція переважатиме протягом прогнозованого періоду та стимулюватиме зростання ринку швидкого харчування протягом прогнозованого періоду.

Хоча готові закуски є популярною категорією їжі, яку споживають поза домом, ці продукти містять велику кількість калорій і менший рівень мінералів, клітковини та води порівняно з натуральними продуктами. Вищі рівні доходів, швидка тенденція до урбанізації, доставка додому, агресивна реклама, що

привертає увагу, і інтернаціональна кухня сприяють зростанню тенденції до зростання споживання шкідливої їжі.

Викликає занепокоєння зростаюче споживання фастфуду серед молоді, що призводить до споживання великої кількості жиру, що може призвести до ожиріння та, як наслідок, до хронічних захворювань, пов'язаних із ожирінням. Ожиріння пов'язане з кількома довгостроковими захворюваннями, передчасною смертю та хворобами, включаючи рак, діабет, захворювання жовчного міхура, ожиріння печінки, хвороби серця, артрит і захворювання суглобів. Встановлено, що звичка до фаст-фуду є потенційним фактором ризику ожиріння серед дітей. З огляду на багато проблем зі здоров'ям, пов'язаних зі споживанням фаст-фуду, очікується, що обізнаність про це стримуватиме розвиток цієї галузі.

За типом продукту сегмент включає гамбургери та сендвічі, піцу та пасту, азіатську та латиноамериканську їжу та інші. Сегмент гамбургерів і сендвічів домінує на ринку завдяки популярності гамбургерів і сендвічів серед усіх вікових груп. Крім того, бургери та сендвічі коштують дешевше, ніж піца та паста. McDonald's – одна з найпопулярніших мереж у категорії швидкого харчування. Вона має ресторани, якими керує компанія, ресторани за франшизою та ліцензовані філії в 119 країнах світу. Неперевершеною конкурентною перевагою мереж гамбургерів і сендвічів є унікальне меню сніданків. Ці пропозиції є зручним варіантом для споживачів, які подорожують вранці на роботу.

У 2020 році McDonald's керував понад 39 000 ресторанів. Окрім McDonald's, ще одним великим гравцем у цьому сегменті є Burge King. Burger King представлений переважно на ринку США та зосереджується на гамбургерах, курячому м'ясі та фірмовому меню за доступними цінами. Завдяки наявності цих двох популярних мереж швидкого харчування в багатьох країнах очікується, що цей сегмент домінуватиме на ринку швидкого харчування протягом прогнозованого періоду.

Азіатсько-латиноамериканський продовольчий сегмент займає друге місце на світовому ринку. Більшість населення світу проживає в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Більшість країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону,

таких як Індія, Китай, Таїланд, Індонезія, Малайзія, Австралія та Південна Корея, знаходяться на стадії розвитку. Споживачі в цьому регіоні відчують збільшення наявного доходу і, отже, вони витрачають більше на їжу. Очікується, що цей фактор сприятиме зростанню азіатсько-латиноамериканського продовольчого сегменту протягом прогнозованого періоду.

У 2024 році дохід на ринку харчових продуктів склав 54,47 млрд. євро. Очікується, що ринок щорічно зростатиме на 10,27%. Найбільшим сегментом ринку є сегмент м'яса з обсягом ринку 13,30 млрд. євро у 2024 році.

Порівняно із загальною чисельністю населення у 2024 році дохід на людину склав 1436,00 євро. На продовольчому ринку до 2024 року 1,2% загального доходу буде отримано від онлайн-продажів. Очікується, що до 2029 року на продовольчому ринку обсяг становитиме 17,11 млрд кг. У 2025 році очікується зростання обсягів продовольчого ринку на 5,0%. Очікується, що в 2024 році середній обсяг продовольчого ринку на одну особу становитиме 365,30 кг.

Продовольчий ринок в Україні стикається зі слабким зростанням під впливом таких факторів, як зміна споживчих уподобань, зростання попиту на продукти швидкого приготування та зростання проблем зі здоров'ям. Незважаючи на наявність різноманітних субринків, таких як молочні продукти та яйця та м'ясо, риба та морепродукти, на загальне зростання ринку впливають такі проблеми, як проблеми безпеки харчових продуктів та економічна нестабільність. Однак із запровадженням нових технологій і зосередженням на стійких практиках очікується значне зростання ринку в найближчі роки.

Уподобання споживачів: Зміни у споживчих уподобаннях на українському продовольчому ринку відбуваються під впливом зміни культурних норм і зростання свідомості щодо здоров'я. Зростає попит на органічні та місцеві продукти, а також надається перевага більш здоровим варіантам, таким як продукти рослинного походження та продукти без глютену. Ця тенденція також зумовлена розвитком цифрових платформ, коли все більше споживачів звертаються до онлайн-покупок продуктів і послуг доставки їжі. Крім того, зростаючий середній клас і зростаючий наявний дохід призвели до зростання попиту на преміальні та міжнародні продукти

харчування. Ці фактори свідчать про зрушення в бік більш здорових і різноманітних варіантів харчування на українському ринку.

Тенденції на ринку: в Україні продовольчий ринок відчуває зростання попиту на органічні та місцеві продукти. Ця тенденція зумовлена перевагами споживачів щодо більш здорових та екологічно стійких варіантів. Крім того, послуги онлайн-доставки їжі значно зросли, оскільки все більше людей обирають зручність замовлення їжі з дому. Очікується, що ця тенденція збережеться, з потенціалом подальшого зростання в секторі електронної комерції. У результаті галузеві зацікавлені сторони повинні адаптувати свої стратегії, щоб задовольнити мінливий попит і скористатися можливостями, які надає зростаючий цифровий ринок. Це може включати розширення присутності в Інтернеті, інвестиції в технології та партнерство з місцевими фермерами та виробниками, щоб запропонувати більш стійкі та органічні варіанти.

Крім того, це може мати потенційні наслідки для традиційних звичайних роздрібних торговців продуктами харчування, оскільки вони стикаються з конкуренцією з боку онлайн-платформ. Тому для гравців галузі вкрай важливо бути в курсі споживчих тенденцій і відповідним чином адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку харчових продуктів в Україні, що розвивається.

Особливі місцеві обставини: В Україні продовольчий ринок знаходиться під сильним впливом багатих сільськогосподарських ресурсів країни та сильних культурних традицій. Родюча земля та різноманітний клімат дозволяють виробляти широкий вибір свіжих місцевих продуктів та інгредієнтів. Крім того, українська дієта значною мірою базується на ситних домашніх стравах, що зумовлює попит на якісні та доступні продукти харчування. Ринок також формується державними постановами щодо безпеки харчових продуктів та імпорту/експорту, а також культурними уподобаннями щодо традиційних страв і смаків. Ці фактори сприяють створенню унікального та динамічного продовольчого ринку в Україні, створюючи можливості для місцевого та міжнародного бізнесу.

Основні макроекономічні чинники: Ринок продовольчого ринку в Україні значною мірою залежить від макроекономічних факторів, таких як глобальні економічні тенденції, економічний стан країни, фінскальна політика та інші відповідні фінансові показники. На зростання ринку значною мірою впливає загальна економічна стабільність країни, а також її торговельні відносини з іншими країнами. Наприклад, зміни світових цін на продукти харчування та торговельних угод можуть суттєво вплинути на показники продовольчого ринку в Україні.

Крім того, фінскальна політика країни та державні постанови можуть впливати на виробництво, розповсюдження та ціноутворення харчових продуктів, що зрештою впливає на споживчий попит і зростання ринку. Крім того, рівень інвестицій у сільське господарство та розвиток інфраструктури також відіграє вирішальну роль у визначенні потенціалу зростання ринку.

Очікується, що в 2024 р. ринок доставки їжі в Україні досягне 31,64 млн. дол. США. Очікується, що річний темп зростання складе 4,28%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 39,02 млн. дол. США до 2029 року.

Очікується, що обсяг ринку Platform Deliverymarket в Україні у 2024 році складе 20,53 млн. дол. США. Очікується, що середній дохід на користувача (ARPU) на ринку доставки їжі в Україні становитиме 17,77 дол. США в 2024 році.

Очікується, що до 2029 року кількість користувачів ринку доставки їжі в Україні становитиме 2,1 млн користувачів. У 2024 році проникнення користувачів на ринок доставки їжі в Україні складе 4,7%.

Ринок доставки їжі в Україні переживає стрімке зростання через зростання попиту на зручні та безпроблемні варіанти харчування.

Останніми роками послуги з доставки їжі в Україні зростають, і все більше людей обирають зручність доставки їжі до порога. Цією тенденцією керує низка факторів, у тому числі мінливі уподобання клієнтів, особливі місцеві обставини та основні макроекономічні фактори.

Уподобання клієнтів: одним із головних чинників зростання ринку доставки їжі в Україні є зміна уподобань клієнтів. Оскільки життя людей стає все більш зайнятим, вони шукають способи заощадити час і спростити свій розпорядок дня.

Служби доставки їжі пропонують зручне вирішення цієї проблеми, дозволяючи клієнтам замовляти їжу в улюблених ресторанах, не виходячи з дому чи офісу. Крім того, багато служб доставки їжі пропонують широкий вибір кухонь і дієтичних варіантів, задовольняючи різноманітні смаки та вподобання українських споживачів.

Тенденції на ринку: ринок доставки їжі в Україні характеризується рядом тенденцій, які сприяють його зростанню. Однією з тенденцій є зростання популярності платформ онлайн-замовлень, які дозволяють клієнтам легко розміщувати замовлення та відстежувати їх доставку в режимі реального часу. Ще однією тенденцією є поява нових гравців на ринку, оскільки як місцеві, так і міжнародні компанії прагнуть заробити на зростаючому попиті на послуги доставки їжі в Україні. Нарешті, на ринку спостерігається тенденція до інновацій, коли компанії впроваджують нові технології та функції для покращення досвіду клієнтів.

Особливі місцеві обставини: існує ряд місцевих особливих обставин, які сприяють зростанню ринку доставки їжі в Україні. Одним з них є велике міське населення країни, яке зосереджено в кількох великих містах. Це робить послуги доставки їжі особливо привабливими, оскільки клієнти в містах часто не мають часу та шукають зручних способів отримати потрібну їжу. Крім того, суворі зими в Україні та обмежені можливості громадського транспорту можуть заважати людям виходити за їжею, що ще більше підвищує попит на послуги доставки їжі.

Основні макроекономічні чинники: Нарешті, є низка основних макроекономічних факторів, які сприяють зростанню ринку доставки їжі в Україні. Однією з них є відносно низька вартість робочої сили в країні, що полегшує компаніям з доставки їжі пропонувати доступні ціни клієнтам. Іншим є зростання електронної комерції та систем онлайн-платежів в Україні, що полегшило клієнтам замовлення та оплату їжі онлайн. Нарешті, в Україні зростає середній клас, який все більше зацікавлений у спробуванні нових продуктів харчування та ресторанному досвіді, що ще більше підвищує попит на послуги доставки їжі.

Очікується, що в 2024 році ринок онлайн-доставки їжі в Україні досягне 442,10 млн. дол. США. Очікується, що річний темп зростання складе 10,73%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку 736,00 млн. дол. США до 2029 року.

Очікується, що в Україні ринок Grocery Delivery у 2025 році продемонструє зростання виручки на 15,2%. Прогнозований обсяг ринку доставки продуктів в Україні в 2024 році становитиме 410,50 млн. дол. США. Якщо порівнювати в усьому світі, то найбільший прибуток отримає Китай, який у 2024 році оцінюється в 450,50 млрд. дол. США.

Середній дохід на користувача ринку доставки продуктів в Україні прогнозується на рівні 109,70 дол. США в 2024 р. Очікується, що на ринку Grocery Delivery кількість користувачів в Україні досягне 6,3 млн. користувачів до 2029 року. Рівень проникнення користувачів на ринку Grocery Delivery в Україні становитиме 9,9% у 2024 році.

У найближчі роки очікується значне зростання ринку платформної доставки в Україні. Згідно з прогнозами, до 2024 року дохід на цьому ринку досягне 11,11 млн. дол. США. Крім того, очікується, що з 2024 по 2029 рік ринок буде зростати на 12,03% щорічно, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 19,61 млн. дол. США до кінця 2029 року.

З точки зору бази користувачів, за оцінками, кількість користувачів на ринку доставки платформи становитиме 0,8 млн. користувачів до 2029 року. Очікується, що рівень проникнення користувачів, який вимірює відсоток населення, яке користується цими послугами, зросте з 1,5% у 2024 році до 2,2% до 2029 року.

Очікується, що середній дохід на користувача на ринку доставки платформи становитиме 19,77 дол. США. Цей показник вказує на середню суму доходу, отриманого кожним користувачем. Ці цифри та прогнози демонструють потенціал і можливості зростання на ринку платформної доставки в Україні.

Український ринок платформ доставки переживає сплеск попиту через зростання популярності електронної комерції. Останніми роками ринок Platform Delivery в Україні стабільно зростає завдяки сукупності факторів, включаючи зростання попиту споживачів на зручність і зростання економіки концертів.

Уподобання клієнтів: в Україні клієнти демонструють зростаючу перевагу послуг на вимогу, які пропонують зручність і гнучкість. Це призвело до збільшення попиту на платформи доставки послуг, які дозволяють клієнтам замовляти їжу, бакалію та інші товари онлайн і доставляти їх до порогу. Крім того, зростання економіки концертів створило нові можливості для окремих людей працювати водіями доставки, що ще більше сприяло зростанню ринку платформ доставки.

Тенденції на ринку: Однією з ключових тенденцій ринку доставки платформ в Україні є зростання конкуренції між провайдером. Оскільки все більше компаній виходить на ринок, постачальники працюють над тим, щоб виділитися, пропонуючи унікальні функції, такі як швидші терміни доставки, краще обслуговування клієнтів і ширший вибір товарів. Крім того, постачальники інвестують у технології для підвищення ефективності своїх операцій доставки, наприклад, використовують алгоритми для оптимізації маршрутів доставки та скорочення часу доставки. Іншою тенденцією на ринку є зростаюча популярність варіантів безконтактної доставки. У відповідь на пандемію COVID-19 багато постачальників платформ доставки в Україні запровадили варіанти безконтактної доставки, щоб мінімізувати ризик передачі. Це стало важливою перевагою для постачальників, оскільки клієнти все більше віддають перевагу безпеці та гігієні під час замовлення товарів онлайн.

Особливі місцеві обставини: одним з унікальних аспектів ринку доставки через платформу в Україні є переважання готівкових платежів. У той час як багато провайдерів в інших країнах перейшли на цифрові варіанти оплати, готівка залишається найпопулярнішим способом оплати послуг платформи доставки в Україні. Частково це пояснюється недостатньою довірою до платіжних онлайн-систем, а також перевагою зручності оплати готівкою при доставці.

Послуги онлайн-доставки їжі в Україні стрімко розвиваються завдяки зручності та доступності, які вони пропонують клієнтам у країні з багатою кулінарною культурою.

У той же час на розвиток столичного ринку швидкого харчування в м. Київ, на нашу думку, найбільший вплив мають зараз:

- фактор виключення електроенергії;
- продовження воєнного стану в країні;
- певний відтік клієнтів з ресторану фізично і перехід на замовлення на доставку;
- зростання платоспроможності населення на фоні незначного росту цін;
- закриття окремих закладів харчування.

Дані фактори вказують на потребу постійного гнучкого реагування бізнесу на виклики розвитку ринку швидкого харчування в м. Київ. У той же час мало уваги приділяється мережевому розвитку аналізованого підприємства, зокрема, як варіант є відкриття нових локацій по франшизі.

3.2 Напрямки удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища

Узагальнення векторів та перспектив розвитку ринку швидкого харчування в Україні та світі, а також дослідження сучасного стану розвитку бізнес-моделі ТОВ «Тераса», вказує на потребу удосконалення бізнес-моделі компанії до умов ринкового середовища.

На основі аналізу сучасного стану розвитку бізнес-моделі ТОВ «Тераса», на нашу думку, актуальним є впровадження франчайзингу як форми розвитку бізнесу на регіональні ринки.

По суті, франчайзинг — це використання однієї бізнес-ідеї в кількох місцях. Власники ресторанів (франчайзери) продають свою успішну концепцію незалежним власникам бізнесу (франчайзі). Підписуючи договір, франчайзі в кінцевому рахунку отримує право використовувати всю концепцію, бренд і операції за певну плату. Зараз в індустрії гостинності існує багато франчайзингових систем, включаючи ресторани, бари, кафе та служби доставки. Однак модель франчайзингу популярна не лише в індустрії гостинності, але й у сфері охорони здоров'я, виробництва, сфери послуг, спорту тощо.

Індустрія франчайзингу продовжує процвітати, оскільки різні сектори, такі як ресторани, магазини та підприємства сфери послуг, включаючи мережі швидкого харчування, фітнес-центри, послуги з прибирання тощо, пропонують підприємницькі можливості для окремих осіб. Відомі материнські компанії надають франшизі рекомендації, підтримку та перевірену бізнес-модель, що дозволяє франчайзі отримувати вигоду від визнаного бренду та зменшувати ризики. Франшизи бувають різних форматів, від продуктів харчування та напоїв, здоров'я та здоров'я, розповсюдження продуктів, напоїв, товарів для дому, автомобільних запчастин і роздрібних торгових точок. Франчайзі отримують доступ до торгових марок, маркетингових стратегій, навчання співробітників і постійної підтримки від своєї материнської компанії. Великі корпорації домінують у сфері франчайзингу, пропонуючи можливості франчайзингу в багатьох секторах.

Франчайзингові відносини є вирішальними, оскільки чітке спілкування та взаєморозуміння забезпечують успіх. Франчайзі інвестують у перевірену бізнес-модель, знижуючи ризики, пов'язані з відкриттям нового бізнесу. Індустрія франчайзингу обслуговує різноманітні сектори, пропонуючи підприємцям можливість приєднатися до великих корпорацій і розвивати свій бізнес.

Із зростанням наявних доходів і зростаючою вдячністю за розкіш харчові франшизи, які наголошують на першокласних інгредієнтах, унікальних смаках і винятковому обслуговуванні, позиціонуються так, щоб залучати вимогливих клієнтів.

Фундамент усієї франчайзингової індустрії, харчові франшизи становлять, за оцінками, 30% від загальної кількості франчайзингових закладів та майже 60% прямої зайнятості франшиз. І ці цифри навіть не включають франшизи, пов'язані з їжею, які класифікуються як роздрібна торгівля, а не як ресторан швидкого обслуговування чи обслуговування столиків.

Нижче наведено огляд основних категорій харчової франшизи. Варто зауважити, що франшизи можуть переходити між вказаними категоріями. Крім того, в основних категоріях є кілька підкатегорій, включаючи етнічні варіації.

Франшизи пекарень: ці франшизи зосереджуються на певних сферах продукції для свого бізнесу, наприклад, на хлібі, кексах, рогаликах, круасанах, тістечках, пончиках або інших солодощах. Кілька франшиз у цьому регіоні мають меню, що містить додаткові продукти, а також бутерброди, супи тощо для стабілізації доходу.

Кавові франшизи: індустрія кавових франшиз добре розвинена та конкурентоспроможна. І не дивно чому. Кава займає друге місце після води за популярністю напою, і споживання продовжує зростати. Багато кавових франшиз мають інші джерела доходу, зокрема випічку чи сендвічі.

Франшизи фаст-фуду: за оцінками, 25% усіх франчайзингових закладів в усіх галузях промисловості фаст-фуд є найпоширенішим сегментом франчайзингу. Виробництво їжі в ресторанах швидкого харчування, також відомих як ресторани швидкого обслуговування, зосереджено на негайному споживанні. Страви швидкого харчування зазвичай виносять або доставляють. Однак деякі франшизи швидкого харчування пропонують обмежену кількість місць на місці.

Франшиза з повним набором послуг: ресторани з франшизою повного обслуговування охоплюють широкий спектр послуг від простих сімейних закусочних до висококласних ресторанів. Їжу з франшиз із повним набором послуг зазвичай їдять на місці, але варіанти виносу або доставки стали поширеними в галузі, особливо після пандемії.

Франшизи морозива та заморожених йогуртів: попит на заморожені десерти більш рівномірно розподілений протягом року, ніж це було кілька десятиліть тому. Індивідуалізація стала особливістю багатьох франшиз морозива, оскільки ці франшизи взяли уроки з відродження сегменту франшиз заморожених йогуртів у 2000-х роках.

Франшизи соків і смузі: франшизи в цьому сегменті отримали поштовх завдяки зверненню широкої громадськості до більш здорових продуктів харчування. Ці франшизи, зокрема франшизи смузі, пропонують споживачам зручні частування, закуски та заміники їжі, які є швидкими та портативними.

Франшизи на піцу: швидко та зручно, піца – це франчайзингова ніша, на яку люди можуть покластися. Завдяки цій надійності зростання індустрії піци не сповільнюється. І оскільки доставка вийшла на перший план як необхідна складова бізнесу, а не привілеї, франшизи з виробництва піци показують шлях.

Франшиза роздрібної торгівлі продуктами харчування: протягом останніх кількох років індустрія магазинів універмагу кинула виклик іншим сегментам франшизи харчової промисловості, збільшивши пропозицію продовольчих товарів, особливо тих сегментів, які пропонують продукти швидкого доступу на ходу. Додаткові франшизи роздрібної торгівлі продуктами харчування включають магазини алкогольних напоїв і заклади громадського харчування.

Франшиза торговельних автоматів: Хоча це правда, багато компаній, що займаються торговельними автоматами, є можливостями для бізнесу, є деякі варіанти франшизи. Сегмент франшизи харчових продуктів із торгових автоматів — це дещо всеохоплююче угруповання з пропозиціями автоматів, що виходять далеко за межі традиційних закусок і газованих напоїв до чого завгодно, від кексів до смузі.

В обмін на початкові інвестиції та щомісячні роялті франчайзі отримують доступ до постійної підтримки та ресурсів від франчайзера, наприклад:

- 1) операційні системи та обладнання;
- 2) маркетинг і підтримка продажів;
- 3) експертиза нерухомості;
- 4) база даних рецептів;
- 5) можливості навчання;
- 6) контракти та відносини з постачальниками;
- 7) обладнання;
- 8) бізнес-консультації та коучинг;
- 9) контроль якості.

Хоча франчайзі керують повсякденною діяльністю свого закладу, вони повинні дотримуватися вказівок компанії, подавати те саме меню та використовувати той самий бренд, що й усі інші ресторани в межах франшизи.

Підсумовуючи, франчайзинг ресторану має багато переваг. Однак перед тим, як прийняти рішення про франшизу, варто знати про недоліки і ретельно їх зважити:

Обмеження. Наприклад, слід дотримуватися дуже жорсткої концепції з фіксованими вказівками. Це залишає мало місця для власних творчих ідей або налаштувань і сильно обмежує ініціативу в бізнесі.

Постійні комісії за франшизу. Також доведеться сплачувати постійні комісії за франшизу, що з'їсть прибуток. Вони вказуються в угоді про франчайзинг і становлять від 4% до 12% від загального обсягу продажів, залежно від типу франшизи. У більшості випадків комісія сплачується щомісяця за використання бренду та концепції.

Розподіл ризиків. Якщо одна франшиза виходить з ладу, потенційні проблеми поширюються на інші франшизи, оскільки багато клієнтів не знають, що магазинами керують незалежні підприємці.

Тривалий термін контракту. Франчайзингові угоди часто зобов'язують вас на тривалий час, що може обмежити гнучкість, особливо якщо ділові чи особисті обставини змінюються. Середній термін дії франшизи - від п'яти до десяти років.

Вимоги до відкриття ресторанної франшизи. При створенні франшизи необхідно враховувати два ключові моменти: по-перше, фінансування, по-друге, виконання певних вимог і умов.

Фінансування франшизи. Відкриття ресторану по франшизі вимагає значних інвестицій, особливо на початку. Сюди входить вартість меблів і обладнання, нерухомості, початкові експлуатаційні витрати і, звичайно ж, франчайзингова винагорода, сплачена франчайзеру.

Окрім щомісячної плати за франшизу, є витрати на юридичні вимоги, ліцензію на алкогольні напої, реєстрацію бізнесу та товари. Як згадувалося раніше, однією з переваг є те, що банки частіше надають кредити франчайзі, оскільки бізнес-ідея вже є багатообіцяючою концепцією порівняно з незалежними бізнес-підприємствами.

Недоліки купівлі франшизи ресторану:

1) Початкові інвестиції: початкові інвестиції та поточні роялті можуть бути дорогими, якщо ви тільки починаєте.

2) Менше контролю: слідування існуючому бренду та бізнес-моделі дає вам менше контролю над меню, брендингом і операціями.

3) Обмеження щодо місцезнаходження. Існують обмеження щодо території, які залежать від того, яку франшизу ви купуєте. Можливо, ви не зможете відкрити франшизу в обраному вами регіоні.

4) Менше творчої свободи: якщо ви мріяли відкрити власний ресторан, дотримання існуючої бізнес-моделі та меню може бути обмеженим і виглядати не так, як ви собі уявляли.

Для ТОВ «Тераса» запропоновано наступні формати франшизи з розміщенням: в окремих будівлях, в торгових центрах; в житлових будинках.

ТОВ «Тераса» буде пропонувати власну модель бізнесу з іміджем та системою маркетингу. Умови франчайзингу:

- сума інвестицій 30-50 тис. дол. США (орієнтовно 2 млн. грн.);
- паушальний внесок – 200 тис. грн.;
- роялті – 3% від обігу (виручки від реалізації);
- маркетинговий платіж – 0%;
- технічна підтримка та мобільний додаток – 0%;
- централізований кол-центр прийому замовлень – 10 грн./замовлення;
- термін окупності для інвестора – до 18 місяців.

Аналіз напрямків удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища вказує на можливість впровадження для компанії франшизи як форми розвитку на регіональному рівні. Це дозволить наростити регіональне представництво компанії, підвищити її впізнаваність (брендинг), отримати додаткові фінансові кошти для розвитку основного бізнесу.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розроблених пропозицій

На основі обґрунтування удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища актуальним є проведення економічного обґрунтування вказаної пропозиції.

Як вказує внутрішня статистика компанії, потенційно можна в перший рік роботи залучити 10 інвесторів для відкриття ресторанів в регіонах. ТОВ «Тераса» за рахунок паушального внеску зможе отримати таким чином $200 \cdot 10 = 2000$ тис. грн. грошового потоку. При цьому в середньому в регіональному ресторані можна відпускати до 30 чеків на день, таким чином, обіг коштів в регіональному ресторані на рік складатиме орієнтовно $30 \cdot 700 \cdot 365 = 7665$ тис. грн. на рік, відповідно сплата роялті складатиме $7665 \cdot 10 \cdot 3\% = 2299,5$ тис. грн. (за даними аналітики). Структура очікуваних доходів при адаптації бізнес-моделі ТОВ «Тераса» наведена на рис. 3.1.

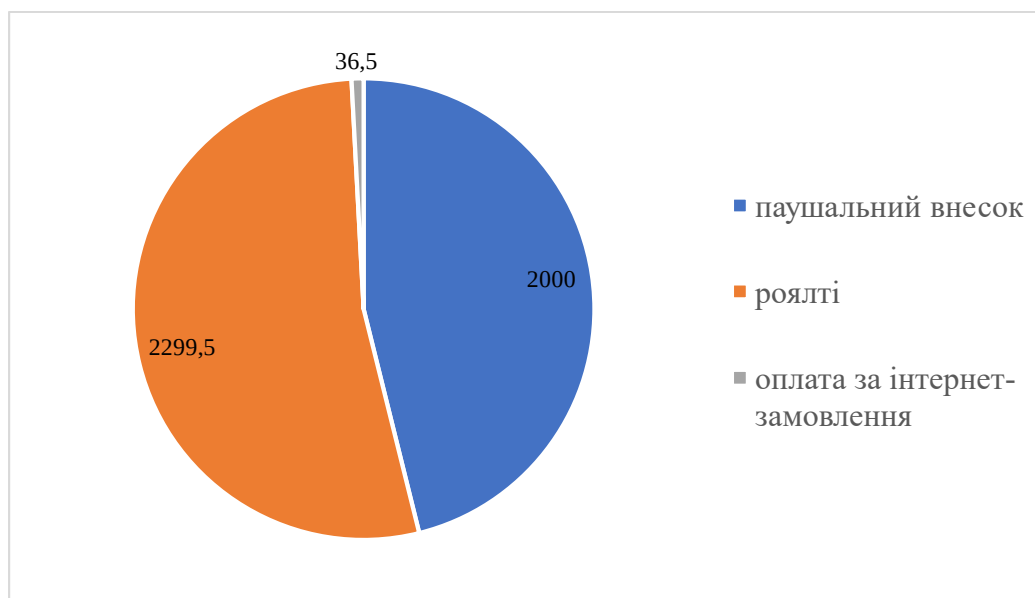


Рисунок 3.1 – Структура очікуваних доходів при удосконаленні бізнес-моделі ТОВ «Тераса», тис. грн

Джерело: складено автором

Он-лайн замовлення складатимуть 10 од. на день в 1 ресторані, а загалом притік коштів від них складе $10 \cdot 10 \cdot 365 = 36,5$ тис. грн.

Загальний грошовий притік коштів для ТОВ «Тераса» відповідно складе $2299,5 + 2000 + 36,5 = 4366$ тис. грн.

Також компанія буде нести капітальні витрати, зокрема, на купівлю додаткового обладнання, зокрема, за планом дані витрати складуть 1200 тис. грн. з розбивкою по прямолінійній амортизації на 5 років, тобто річна сума амортизації складатиме $1200/5 = 240$ тис. грн.

Структура очікуваних витрат при удосконаленні бізнес-моделі ТОВ «Тераса» наведена на рис. 3.2.

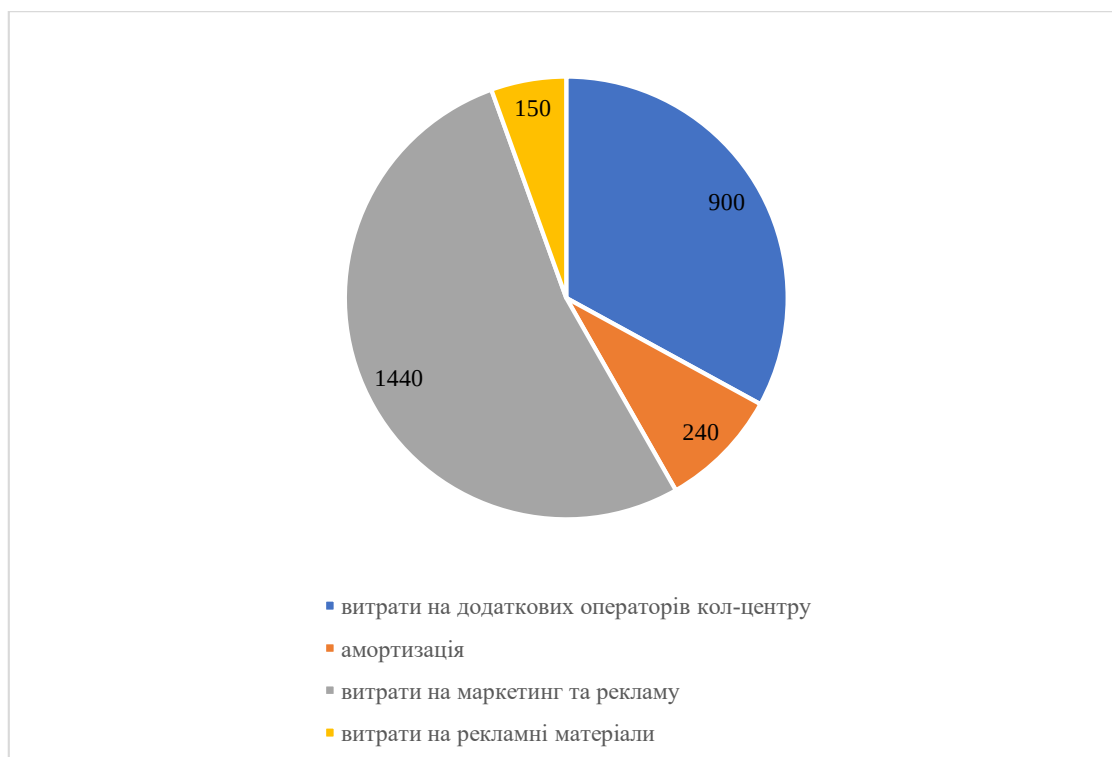


Рисунок 3.2 – Структура очікуваних витрат при удосконаленні бізнес-моделі ТОВ «Тераса», тис. грн

Джерело: складено автором

У той же час ТОВ «Тераса» потребуватиме відповідні витрати, у більшій мірі дані витрати будуть носити операційний характер:

– витрати на додаткових операторів кол-центру складатимуть оплату праці в розмірі 25 тис. грн. з ЄСВ для 3 співробітників, а на рік сума складатиме $25 * 3 * 12 = 900$ тис. грн.;

– витрати на маркетинг та рекламу складатимуть в середньому 12 тис. грн. на 1 ресторан на місяць, а загалом на рік складуть $12 \cdot 12 \cdot 10 = 1440$ тис. грн.;

– витрати на рекламні матеріали на 1 ресторан, що будуть надані франчайзі, одноразово складають 15 тис. грн., а для 10 ресторанів – відповідно 150 тис. грн.

– загальний розмір витрат на розвиток бізнес-моделі складуть $900 + 1440 + 150 + 240 = 2730$ тис. грн.

Позитивний приріст грошового потоку для бізнес-моделі ТОВ «Тераса» складатиме $4366 - 2730 = 1636$ тис. грн. Даний показник вказує на економічну доцільність пропозиції автора щодо покращення і удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса».

Рентабельність інвестицій $= 1876 / 2730 \cdot 100 = 68,72\%$, тобто на 100 грн. коштів, які слід вкласти в розвиток бізнес-моделі, компанія отримає 68,72 грн. чистого грошового потоку.

Термін окупності проекту $= 2730 / 4366 \cdot 12 = 7,51$ місяці, тобто проект є економічно окупним і інвестиції будуть окуплені компанією орієнтовно за 8 місяців. Оскільки проект реалізується протягом 3 років, то в трирічній перспективі удосконалення бізнес-моделі мережі ресторанів до динамічних ринкових умов дозволить отримати додаткову конкурентні переваги в порівнянні з наявними та перспективними конкурентами.

Додатковими економічними перевагами адаптації бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища, на нашу думку, буде:

- 1) зростання рівня впізнаваності бренду;
- 2) підвищення лояльності клієнтів за рахунок уніфікації стандартів обслуговування;
- 3) приріст відвідуваності ресторану в регіонах та столиці за рахунок зростання лояльності клієнтів;
- 4) впровадження ринковий маркетингових акцій;
- 5) можливість встановлення додаткових страв в регіонах в залежності від традицій ресторанного господарства.

Проведене економічне обґрунтування пропозиції розвитку системи франчайзингу як вектору удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища вказує на економічну доцільність даної пропозиції автора.

ВИСНОВКИ

За результатом узагальнення теоретико-методичних та практичних основ удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до динамічних умов розвитку ринку та підвищення її ефективності зроблено наступні висновки і пропозиції.

Встановлено, що бізнес-модель — це фундаментальна концепція, яка лежить в основі успіху будь-якої організації. Фактично більшість науковців порівнюють бізнес-модель організації з концептуальним описом створення цінності бізнесу та формування відповідної стратегії організації. Розуміння ключових компонентів бізнес-моделі є важливим як для підприємців, так і для бізнес-лідерів. Розробляючи бізнес-модель, важливо враховувати конкурентний ландшафт і галузеві тенденції. Проведення дослідження ринку та аналіз потреб і вподобань клієнтів може дати цінну інформацію для розробки успішної бізнес-моделі.

Адаптація до ринкових змін може передбачати зміну ціннісної пропозиції, розширення на нові сегменти споживачів, вивчення альтернативних каналів розподілу або вивчення інноваційних джерел доходу. Залишаючись на випередження, компанії можуть підтримувати свою конкурентоспроможність і використовувати нові тенденції.

Результативність бізнесу означає, скільки компанія або організація може виробляти у зв'язку з кількістю необхідних часу, грошей і ресурсів. Перш за все результативність бізнес-моделі визначає можливість досягнення поставлених цілей. При цьому в бізнес-моделі цілі бувають як економічні, так і не економічні (соціальні, екологічні, ринкові, клієнтські). Іншими словами, ефективність бізнесу вимірює, наскільки добре він може перетворювати такі речі, як матеріали, праця та капітал, у послуги та продукти, які приносять дохід.

Узагальнена фінансово-економічна характеристика ТОВ «Тераса» вказує на розширення результатів діяльності компанії в результаті коригування стратегії розвитку та на основі оптимізації розвитку бізнес-моделі підприємства.

Основний ланцюжок вартості створюється на кухні (до 95% загалом), напої займають менше 5% вартості споживчої пропозиції компанії. Структура мережі управління, управлінська система та система управління виробничим персоналом ТОВ «Тераса» є уніфікованими та забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами. Це сприяє оптимізації ресурсів і досягненню високих результатів, незважаючи на обмежену кількість напоїв у продуктивній пропозиції.

Структура мережі управління, управлінська система та система управління виробничим персоналом є максимально уніфікованою, у компанії діє корпоративний та етичний кодекс, а також налагоджена система корпоративної соціальної відповідальності, що певним чином стимулює розвиток персоналу та підвищує його ефективність в умовах кон'юнктурних змін на ринку.

Для якісного зростання компанія обрала стратегію географічного та товарного фокусування, тому працює виключно в м. Київ, м. Буча та м. Вишневе та має відносно сталий товарний набір цінності для клієнта.

Аналіз бізнес-моделі ТОВ «Тераса» вказує на її спрямування на клієнтський індивідуальний сектор, при цьому корпоративний сектор є менш привабливим для компанії. Можна говорити, що компанія має бізнес-модель В-2-С, оскільки спрямована в секторі громадського харчування на обслуговування індивідуальних клієнтів, менш популярними є послуги з корпоративного харчування (менше 15% портфелю замовлень компанії). Підвищення рівня клієнтоорієнтованості можливе за рахунок запровадження лояльнісних програм, зокрема бонусів для постійних клієнтів, інтеграції мобільного додатку для зручності замовлень і використання систем зворотного зв'язку для вдосконалення сервісів. Це дозволить підвищити утримання клієнтів та їх задоволеність. Узагальнення даних про види економічної діяльності вказує на спеціалізацію бізнес-моделі компанії, оскільки основним видом діяльності є діяльність ресторанів. В бізнес-моделі компанія не позиціонує себе як універсальну компанію.

Проведене дослідження ефективності бізнес-моделі ТОВ «Тераса» вказує на існування сильних та слабких сторін реалізації економічного потенціалу компанії на ринку, що свідчить про можливість подальшого розвитку компанії в перспективі.

Ризиками розвитку бізнес-моделі ТОВ «Тераса» в сучасних умовах є: продовження енергетичних вимкнень в м. Київ; посилення мобілізаційних процесів та відтік чоловічої робочої сили зі складу персоналу мережі; поява нових конкурентів, що оптимізували бізнес-моделі під доставку піци та суші; погіршення ефективності розвитку внутрішніх бізнес-процесів. Для мінімізації цих ризиків компанії доцільно впровадити диверсифікацію постачальників електроенергії, розширити залучення персоналу за рахунок неповних робочих змін і співпраці з освітніми установами. Крім того, аналіз конкурентів і адаптація бізнес-моделі під нові ринкові умови дозволять залишатися на випередження.

Встановлено фактори та перспективи розвитку ринку швидкого харчування в Україні та світі. Дані фактори вказують на потребу постійного гнучкого реагування бізнесу на виклики розвитку ринку швидкого харчування в м. Київ. У той же час мало уваги приділяється мережевому розвитку аналізованого підприємства, зокрема, як варіант є відкриття нових локацій по франшизі. Структура мережі управління, управлінська система та система управління виробничим персоналом ТОВ «Тераса» є уніфікованими та забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами. Це сприяє оптимізації ресурсів і досягненню високих результатів, незважаючи на обмежену кількість напоїв у продуктивній пропозиції (до 5%)

Аналіз напрямків удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища вказує на можливість впровадження для компанії франшизи як форми розвитку на регіональному рівні. Це дозволить наростити регіональне представництво компанії, підвищити її впізнаваність (брендинг), отримати додаткові фінансові кошти для розвитку основного бізнесу. Запропоновані формати франшизи включають розміщення в окремих будівлях, торгових центрах і житлових будинках. Використання сучасних маркетингових технологій у поєднанні з впізнаваністю бренду дозволить франчайзі отримати підтримку з боку франчайзера через навчання, операційну експертизу та доступ до інноваційних інструментів для управління

Франчайзинг пропонує унікальну перевагу для тих, хто хоче інвестувати в ресторанний сектор. Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив, що на кожні 100 грн інвестицій у розвиток бізнес-моделі підприємство отримує 68,72 грн чистого грошового потоку. Цей позитивний приріст свідчить про економічну ефективність запропонованих ініціатив і окупність інвестицій за 8 місяців. Впізнаваність бренду, перевірені операційні системи та постійна підтримка з боку франчайзерів роблять франчайзинг менш ризикованим, ніж відкриття незалежного ресторану. Крім того, франчайзі отримують вигоду від колективної маркетингової потужності та операційної ефективності франчайзингової бізнес-моделі, що дозволяє їм використовувати переваги вже існуючої клієнтської бази з першого дня.

Вихід на ринок ресторанної франшизи на даний момент дає кілька ключових переваг:

1) Економічний масштаб – сукупний дохід від продажів у франчайзинговій ресторанній індустрії демонструє здатність сектора процвітати, незважаючи на ширші економічні проблеми

2) Операційна підтримка – франчайзі отримують підтримку від своїх франчайзерів шляхом навчання, маркетингу та операційної експертизи, що скорочує типову криву навчання для відкриття бізнесу.

3) Технологічна інтеграція – франчайзингові ресторани все більше впроваджують нові технології операцій, маркетингу та обслуговування клієнтів. Це дає франчайзі доступ до передових інструментів, які можуть підвищити ефективність і покращити взаємодію з клієнтами.

Позитивний приріст грошового потоку для бізнес-моделі ТОВ «Тераса» складатиме 1636 тис. грн. Даний показник вказує на економічну доцільність пропозиції автора щодо покращення і удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса». На 100 грн. коштів, які слід вкласти в розвиток бізнес-моделі, компанія отримає 68,72 грн. чистого грошового потоку. Проект є економічно окупним і інвестиції будуть окуплені компанією орієнтовно за 8 місяців.

Для ТОВ «Тераса» запропоновано наступні формати франшизи з розміщенням: в окремих будівлях, в торгових центрах; в житлових будинках. ТОВ

«Тераса» буде пропонувати власну модель бізнесу з іміджем та системою маркетингу. Проведене економічне обґрунтування пропозиції розвитку системи франчайзингу як вектору удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Тераса» до умов ринкового середовища вказує на економічну доцільність даної пропозиції автора.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : навч. посіб. Київ : Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Арапова О.М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. №1. С. 71–75
3. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
4. Гросул В.А., Зубков С.О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. № 10. С. 252–258.
5. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2012. С. 38–46.
6. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 498 с.
7. Дученко М.М., Удовицька Є. А. Аналіз бізнес-моделей на ринку програмного забезпечення. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 154– 157.
8. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
9. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 86–92.
10. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
11. Кириченко Г.В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2019. №. 1. С. 14–23.
12. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 106–107.

13. Кульбач Ю.О. Механізм управління вартістю підприємства. *Економічна наука*. 2017. № 23. С.82–86 .
14. Митич К. Оцінка ефективності системи вартісноорієнтованого управління фінансами корпорації. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2020. № 2.
15. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
16. Остервальдер А. Створюємо бізнес-модель/Ів Піньє, Александер Остервальдер. Пер. з англ. К.: НашФормат, 2017. 288 с.
17. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник. К.: Каравела, 2017. 318 с.
18. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
19. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 490-497.
20. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Business model ODEL CANVAS як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.
21. Хома Д., Лопатовська О. Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1, 138–145.
22. Чорнодід І.С., Федотов, О.О., Пекін, А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2024. №13.
23. Чумак Л.Ф., Гаркава Л.В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №1. С. 212-215.
24. Швиданенко Г.О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

25. Шостак Л. В., Слободянюк О. В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. С. 104–109.
26. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. №1. С. 245–251.
27. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>.
28. Шостак Л.В., Більо І.О., Ульяницький А.О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 82. 2023. С. 76–82.
29. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill, 2004 415 p.
30. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper // Economist Intelligence Unit. 2005. February. 33 p.
31. Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations : findings from phase 1 of the digital transformation study conducted by the mit center for digital business and capgemini consulting. Cap Gemini, MIT Sloan Management, 2011. 68 p.
32. EC. New Forms of Innovation. Research & Innovation. 2013. December. URL: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2470-inso-2-2014.html>
33. Feier, O., Khaustova, K., & Gusti, S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategic management of an enterprise under martial law]. *Innovation and Sustainability*, 4, 90-97.
34. Ivanchenko N., Kudrytska Z., Rekachynska K. Business models in the conditions of digital transformations. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2020. T. 70. №3.
35. Kryvobok, K.V. Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyscha [Justification of the modern

- approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and Society*. 2018. №14, 412-420.
36. Kuzmuk, I. Ya., Osipova, A. A., & Vyshniuk, V. V. Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptation of Business Models to the Requirements of the Digital Economy]. *Akademichni vizii - Academic Visions*, 2024. №32.
 37. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. № 24. P. 15–21.
 38. Osterwalder, A., & Pigneur, Yv. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Strategyzer). 2010. URL: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generatio>
 39. Petrenko, O. O. Analiz suchasnykh pidkhodiv shchodo vyznachennia typiv adaptatsii pidpriemstva [Analysis of modern approaches to determining the types of enterprise adaptation]. *Upravlinnia rozvytkom - Management of development*. 2011. №4. P.115–117 .
 40. Pobihun, S. Analiz pidkhodiv do zdiisnennia protsesu stratehichnoho upravlinnia [The analysis of approaches to strategic management process]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Herald*. 2015.№ 1(48). P.101-108.
 41. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. № 34(5). P. 34–40.
 42. Revutska, N. V. Teoretychni aspekty formuvannia biznes-modeli pidpriemstva [Theoretical aspects of forming a business model of an enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy - Strategy of economic development of Ukraine*. 2002. №6(13). 232 – 235.
 43. Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Currency. 2011. URL:<https://www.amazon.com/Lean-Startup-Entrepreneurs-Continuous-Innovation/dp/030788789>
 44. Shtal T., Buriak M., Ukubassova G., Amirbekuly Y., Toiboldinova Z., Tlegen T. Methods of analysis of the external environment of business activities. 2018. Vol. 39 (12). P. 22.

45. Skryl, V.V. Biznes-modeli pidpryiemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business model: evolution and classification]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and Society*. 2016. №7, 490-497.
46. Svitovyi, O. M. Vazhlyvist zastosuvannia katehorii «dodana vartist» v upravlinni pidpryiemstvom [Importance of application of category «value added» in management enterprise]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*. 2022. №5, 14–18.
47. Teterin, O.A., Hoidash, Yu.R., & Protsak, K.V. Transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva v umovakh kryzy [Transformation of the enterprise business model in crisis conditions]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku - Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*. 2023. №2 (9), 200-211.
48. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.
49. IL Molino: мережа італійських ресторанів. URL: <https://ilmolino.ua/>. (Дата звернення: 14.05.2024).
50. SimilarWeb: аналітика вебсайтів. URL: <https://pro.similarweb.com/>. (Дата звернення: 14.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність компанії

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2023	10	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРАСА"	за ЄДРПОУ	33058183		
Територія Оболонський р-н	за КАТОТТГ	UA80000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання тов з обмеж відп	за КОПФІ	240		
Вид економічної діяльності Довільність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД	56.10		
Середня кількість працівників, осіб		70		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Степана Бандери, буд. 17/1, м. Київ, 04073, Україна	2536329		

1.Баланс на 30 вересня 2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
I	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	1 317,3	872,8	
первісна вартість	1011	18 789,5	16 917,0	
знос	1012	(17 472,2)	(16 044,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1 317,3	872,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	99,1	329,9	
у тому числі готова продукція	1103	99,1	329,9	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	951,5	983,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 887,5	15 225,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 579,6	315,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	762,6	1 649,9	
Усього за розділом II	1195	13 280,3	18 504,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	14 597,6	19 377,2	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908,1	908,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 845,0	4 964,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 753,1	5 872,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	934,1	884,9
розрахунками з бюджетом	1620	360,8	219,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,9	2,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	172,3	211,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 377,3	12 188,2
Усього за розділом III	1695	8 844,5	13 504,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 597,6	19 377,2

2. Звіт про фінансові результати за 9 Місяців 2023 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 991,4	31 743,6	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48 991,4	31 743,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17 479,9)	(11 654,0)	
Інші операційні витрати	2180	(31 365,7)	(20 033,8)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(48 845,6)	(31 687,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	145,8	55,8	
Податок на прибуток	2300	(26,2)	(10,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	119,6	45,7	

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Тропіна Ірина Юхимівна _____
(ініціали, прізвище)

Тропіна Ірина Юхимівна _____
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРАСА"	за СДРПОУ	2023 01 01
Територія	за КАТОТТГ	33058183
Оболонч-п	за КОІФІ	UA800000000000551439
Організаційно-правова форма господарювання	за КВЕД	240
Вид економічної діяльності		56.10
Середня кількість працівників, осіб		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон	проспект Степана Бандери, буд. 17/1, м. Київ, 04073, Україна	2536329

І.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 050,0	1 317,3
первісна вартість	1011	18 654,3	18 789,5
знос	1012	(15 604,3)	(17 472,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 050,0	1 317,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	401,0	99,1
у тому числі готова продукція	1103	401,0	99,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	119,6	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	941,8	951,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 731,7	9 887,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	429,8	1 579,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	591,4	762,6
Усього за розділом II	1195	10 215,3	13 280,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 265,3	14 597,6

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908,1	908,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 771,4	4 845,0
Прошлячений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 679,5	5 753,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 424,2	934,1
розрахунками з бюджетом	1620	371,9	360,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	3,8	0,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	276,4	172,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 513,3	7 377,3
Усього за розділом III	1695	7 585,8	8 844,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	13 265,3	14 597,6

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 595,6	60 700,9	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 595,6	60 700,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15 164,6)	(22 808,5)	
Інші операційні витрати	2180	(30 341,2)	(37 812,1)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(45 505,8)	(60 620,6)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	89,8	80,3	
Податок на прибуток	2300	(16,2)	(14,5)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	73,6	65,8	

Керівник

(підпис)

Тропіна Ірина Юхимівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Тропіна Ірина Юхимівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2022	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРАСА"	за ЄДРПОУ	33058183		
Територія Печерський р-н	за КАТОТТГ	UA80000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання тов. з обмеж. відп.	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надаючи послуг мобільного харчування	за КВЕД	56.10		
Середня кількість працівників, осіб 120				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Липська, буд. 15, м. Київ, 01021		0674492787		

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Код	Па початок	Па кінець
1		рядка	звітної року	звітної періоду
2		3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	5 222,1	3 050,0	
первісна вартість	1011	18 229,0	18 654,3	
знос	1012	(13 006,9)	(15 604,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	5 222,1	3 050,0	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	241,0	401,0	
у тому числі готова продукція	1103	241,0	401,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	176,3	119,6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	964,8	941,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 085,1	7 731,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	149,8	429,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	553,9	591,4	
Усього за розділом II	1195	7 170,9	10 215,3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	12 393,0	13 265,3	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908,1	908,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (испокритий збиток)	1420	4 705,5	4 771,4
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 613,6	5 679,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 483,1	2 424,2
розрахунками з бюджетом	1620	374,5	371,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,6	3,8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	154,7	276,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 767,1	4 513,3
Усього за розділом III	1695	6 779,4	7 585,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 393,0	13 265,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60 700,9	50 881,5	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	60 700,9	50 881,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22 808,5)	(25 992,7)	
Інші операційні витрати	2180	(37 812,1)	(24 847,8)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(60 620,6)	(50 840,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	80,3	41,0	
Податок на прибуток	2300	(14,5)	(7,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	65,8	33,6	

Керівник

(підпис)

Троїна Ірина Юхимівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Троїна Ірина Юхимівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Короткий звіт подібності



Дата звіту 11/16/2024
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

Звіт подібності

метадані

Заголовок
АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Автор
БІЛОЦЬКИЙ ЄВГЕН Науковий керівник / Експерт
к.е.н., доц. Шевчук Н.В.

підрозділ
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

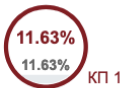
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

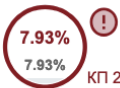
Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		30
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		60

Обсяг знайдених подібностей

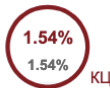
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



14631
Кількість слів



110077
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)		
1	2023_82810001_Olenchuk_Ihor_Mykolaiovych_215868 10/26/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	153	1.05 %	
2	241_Переверзєв В.Б. _Нікітенко К.С. 6/18/2024 Kherson State Agrarian and Economic University (Kherson State Agrarian and Economic University)	92	0.63 %	

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: Білоцького Євгена Володимировича
На тему: Удосконалення бізнес-моделі підприємства
Науковий керівник: Шевчук Н.В.
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: Бізнес-економіка
Коефіцієнт подібності: 11,63

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism.com, констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

(дата)

(підпис)

(ПІБ наукового керівника)

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Білоцького Євгена Володимировича**

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2023-2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у III Всеукраїнській науковій інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Наукові барви»	«08» листопада 2024 р.	Доповідь: Наукові підходи до дослідження бізнес-моделі підприємства Сертифікат учасника. Збірник тез.

Дата

Підпис



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

НАУКОВІ БАРВИ

Збірник тез доповідей
учасників III Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених

8 листопада 2024 року

Київ 2024



3. Аджемголу Д., Робінсон Д. Чому нації зазнають? Походження влади, багатства та бідності. Київ: Наш формат, 2022. 440 с.
4. Прушківська Е. В., Третьякова К. О. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. С. 119-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evn_2018_2_15 (дата звернення: 31.10.24)
5. Большава О. В. Інноваційний розвиток економіки України у контексті глобалізації. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2022. Т. 2(85). С. 74-80. [doi:https://doi.org/10.26906/EIR.2022.2\(85\).2635](https://doi.org/10.26906/EIR.2022.2(85).2635). URL: <https://journals.iupr.edu.ua/en/article/view/2635> (Дата звернення: 31.10.24)
6. Горін А.В. Економічна стратегія підприємства в умовах глобальних викликів: застосування теорії реальних опцій у фармацевтичному секторі. *Економіка підприємства: теорія і практика*: 36. матеріали X Міжнар.наук.-практ. конф. К.: KHEU, 2024. С. 11-15.
7. Luis A. V. Cañó, Pedro de Faria, António Martins, Miguel Portela. Globalization and Firm Performance. *Науковий журнал: «IZA Discussion Papers»*. 2023. С. 2-28. URL: <https://docs.iza.org/dp15903.pdf> (Дата звернення: 01.11.24)

Білоцький Є.В.

Бізнес-економіка, 6 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Шевчук Н.В.

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Розвиток бізнес-середовища вимагає якісного та ефективного управління бізнес-процесами на основі стратегічного бачення цінностей та вартості, яку матеріально та нематеріально генерує кожна компанія. У даному контексті актуальним є дослідження підходів до визначення бізнес-моделей підприємств як основи формування стратегій їх гармонійного та конкурентного розвитку.

Метою даного дослідження є розкриття особливостей визначення бізнес-моделей підприємства.

Результати. Економічне поняття «бізнес-модель» досить поширене і стає загальнозрозумілим. Поняття «бізнес-модель» зародилося в 1960-х роках, але насправді воно з'явилося в середині 1990-х років з розвитком Інтернет-послуг, інформаційно-комунікаційних технологій і загальною « новою економікою ». Мутації, які були відповідальними за його розвиток, є не лише технологічними, але й економічними факторами, такими як пошук створення акціонерної вартості, а також регуляторними факторами, особливо дерегуляцією телекомунікаційного сектору, яка мала значний вплив і призвела до появи нові підприємства, створення моделей доходу та складність міжфірмових відносин. Таким чином, ці зміни вимагали нових аналітичних рамок і концепцій, включаючи бізнес-модель, щоб краще їх зрозуміти та інтегрувати в стратегії фірм.

Бізнес-модель — це коротке та стисле бачення того, як підприємство перетворює свій продукт чи послугу на прибуток. Бізнес-модель дає відповіді на питання: з якою глобальною метою компанія створена і існує на ринку, як влаштована її внутрішня структура і як взаємопов'язані всі бізнес-процеси і етапи створення продукту до його реалізації. Бізнес-модель оперує такими поняттями, як цінність, і демонструє, як компанія створює цінність для клієнтів і себе. Цінність для клієнтів - це вигода, яку вони отримують від використання продукту чи послуги, їхні почуття, емоції та переваги. Цінність для компанії - це прибуток, який вона отримує. У центрі кожної бізнес-моделі завжди клієнт і цінність. Бізнес-модель пояснює, яку цінність надає бізнес клієнту, як цю цінність слід представити компанії та реалізувати,

ШИНКАРЕНКО Б.	Порушення інтелектуальної власності малим підприємництвом	65
ШУМЕЙКО О.	Надзвичайність застосування сучасних інформаційних технологій в обліку витрат підприємства на науково-технічні роботи	67
ЯЛОВСЬКА Ю.	Вплив цифрових технологій на стратегічний маркетинг у бізнесі	69

СЕКЦІЯ 4. ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ: СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ

АЛІМОВ В.	Підприємства в умовах нової економічної нормальності: глобалізація як фактор змін	72
БІЛОЦЬКИЙ Є.	Наукові підходи до дослідження бізнес-моделі підприємства	74
ВЕРЗУН Н.	Тенденції розвитку соціальної відповідальності підприємств у воєнний час	76
КАЗНОДИЙ Є.	Життєвий цикл підприємницького проєкту: оптимізація на основі smart-технологій	78
КАСЬЯНИКОВ С.	Стратегічні альянси у діяльності підприємства: сутність та переваги	81
ЛІВЧУК О.	Емоційно-інтелектуальний підхід до формування успішного бренду: практики світової віойндустрії	83
РУДА С.	Партнерство в бізнесі: сутність, переваги та ризики	86
ТКАЧУК А.	Бізнес-модель сталого розвитку підприємства: шляхи забезпечення	88
ФЕДОРУК Є.	Сутність та елементи системи мотивації персоналу підприємства	91
ЯКОВЕНКО Д.	Штучний інтелект як елемент інноваційної моделі розвитку бізнесу	93

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНИЙ АГРОБІЗНЕС: ТЕХНОЛОГІЇ, ЕКОНОМІКА, ТРЕЙДІНГ

КІСІЛЕНКО Д.	Проблеми та перспективи розмінування агропромислових територій України	96
КУДИН Т.	Інформаційна підтримка альтернативної енергетики в агробізнесі	98
МАРТИНЮК В.	Інвестиційний потенціал цифрових технологій в агробізнесі	100

СЕКЦІЯ 6. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У БІЗНЕСІ

БАГЛАЙ В.	Інтеграція ризик-менеджменту в процес прийняття управлінських рішень	103
БІЛОУС А.	Ідентифікація та оцінка ризиків у бізнесі	105
ВАХОНІН Я.	Особливості впровадження ефективної логістичної стратегії на підприємстві	107
КОСТРИЦЬКА А.	Антикризовий менеджмент у малому та середньому бізнесі: стратегії зменшення ризиків в умовах невизначеності	110
КУВШИНКІН А.	Оптимізація використання ресурсного потенціалу підприємства в кризових умовах	112
ЛОЗІНСЬКА В.	Напрями забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в сучасних умовах	114
ЛУКІНА Л.	Ключові проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства під час війни та шляхи їх вирішення	117

4

максимізуючи прибуток].

Як вказує Алексеева М. М. [1], під бізнес-моделью організації можна розуміти концептуальний спосіб створення вартості бізнесу. Основними складовими бізнес-моделі, на думку даного автора, є споживачі, канали збуту, вартість, ресурси, стосунки з клієнтами, партнери, фінансові індикатори. Дані складові, на нашу думку, відносно повно відображають класичне розуміння елементів бізнес-моделі організації.

У той же час Гросу В. А., Зубков С. О. [2] відзначають, що під бізнес-моделью організації можна розуміти потенціал бізнесу аж до його суті. Компанії в кожній галузі та на всіх етапах розвитку потребують бізнес-моделей. Дев'ять послідовностей на тривалі процеси для створення складних моделей, а інші швидко сформулюють основи та вживуть заходів. У будь-якому випадку наявність дисципліни в роботі з цим інструментом планування змушує внутрішнє узгодження.

При цьому Дікань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. [3] відзначають, що під бізнес-моделью організації можна розуміти порядок (алгоритм) прийняття стратегічних рішень і ведення бізнесу. Бізнес-модель є частиною загальної бізнес-стратегії. Дев'ять бізнес-моделей виходять за межі економічного контексту й передбачають обмін цінностями в соціальному чи культурному плані — наприклад, нематеріальний вплив, який компанія матиме на громаду чи галузь.

Нетепчук В.В. [4] більший акцент робить на вартісні та ціннісні аспекти бізнес-моделі. Зокрема, даний автор вказує, що бізнес-модель — це відображення того, як організація створює, доставляє та отримує цінності. Компоненти бізнес-моделі включають усе, що організації потрібно задокументувати та застосувати, щоб команда могла реалізувати всі три ціннісних напрямки. Це включає ринок, на якому ви працюєте, організаційні сильні сторони та трудові, основні елементи вашого продукту чи продуктів і те, як ви отримуватимете дохід.

Нижче наведено дев'ять компонентів, які слід включити під час створення бізнес-моделі:

- бачення та місія: огляд того, чого ви хочете досягти та як це робитимете;
- цілі: цілі високого рівня, які підтримуватимуть ваше бачення та місію, а також те, як ви будете вимірювати успіх;
- цілі клієнтів і виклики: опис цільових клієнтів (записаних як архетипи або персоналі) та їхніх проблемних точок;
- рішення: як ваша пропозиція вирішить проблеми клієнтів;
- диференціатори: характеристики, які відрізняють ваш продукт або послугу;
- ціноутворення: скільки коштуватиме ваше рішення та як воно продаватиметься;
- позиціонування та обмін повідомленнями: слід повідомляти клієнтам вартісні характеристики пропозиції;

- вхід на ринок: запропонований підхід для запуску нових пропозицій і послуг;
- інвестиції: ресурси, необхідні для представлення пропозиції;
- можливість зростання: способи розвитку бізнесу з часом [5].

У залежності від націленості бізнесу більшість науковців виділяють бізнес, що функціонує для держави (B2G), для клієнтів (B2C) та для іншого бізнесу (B2B).

Успішна бізнес-модель відповідає загальним цілям і завданням компанії. Вона має підтримувати місію, бачення та цінності організації. Інтегруючи бізнес-модель у ширшу стратегічну структуру, компанії можуть забезпечити послідовність і цілеспрямованість.

При розробці або вдосконаленні бізнес-моделі важливо оцінити, як кожен компонент сприяє досягненню цілей компанії. Бізнес-моделі повинні бути гнучкими та адаптуватися до змін ринку. Компанії повинні стежити за галузевими тенденціями, конкурентами та вподобаними клієнтами, щоб визначити можливості та виклики. Регулярно оцінюючи зовнішнє середовище, компанії можуть вносити необхідні корективи у свої бізнес-моделі.

Висновки. Отже, бізнес-модель — це фундаментальна концепція, яка лежить в основі успіху будь-якої організації. Фактично більшість науковців порівнюють бізнес-модель організації з концептуальним описом створення цінності бізнесу та формування відповідної стратегії організації. Розуміння ключових компонентів бізнес-моделі є важливим як для

підприємств, так і для бізнес-лідерів. Розробляючи бізнес-модель, важливо враховувати конкурентний ландшафт і галузеві тенденції. Проведення дослідження ринку та аналізі стратегічних потреб і вподобань клієнтів може дати цінну інформацію для розробки успішної бізнес-моделі.

Література

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми : навч. посіб. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*, 2017. № 10. С. 252-258.
3. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 498 с.
4. Нетенчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
5. Сич С. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник. К.: Каравела, 2017. 318 с.

Верзун Н.В.

Бізнес економіка, 5 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Чухрава Н.М.

ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ЧАС

Актуальність дослідження тенденцій розвитку соціальної відповідальності підприємств у воєнний час зумовлена кардинальними змінами в соціально-економічному середовищі, викликаними військовими діями. В умовах війни бізнес стикається з новими викликами, які вимагають переосмислення ролі підприємств у суспільстві та адаптації їхніх стратегій соціальної відповідальності [1].

Дослідженню соціальної відповідальності бізнесу присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких А. Керролл, М. Фрідман, Е. Фрімен, О. Гріншова, А. Колот, Н. Сутрун та інші. Однак, специфіка розвитку соціальної відповідальності підприємств саме у воєнний час залишається малодослідженою темою, що створює необхідність її глибшого вивчення та аналізу [2].

У воєнний час відбувається суттєва зміна пріоритетів соціальної відповідальності підприємств. На перший план виходять такі напрямки як забезпечення безпеки співробітників та їхніх сімей, підтримка внутрішньо переміщених осіб, допомога збройним силам та територіальній обороні, збереження робочих місць та виплата заробітних плат, підтримка критичної інфраструктури, волонтерська діяльність та благодійність [3]. Ці напрямки стають ключовими для багатьох компаній, витісняючи традиційні форми корпоративної соціальної відповідальності.

Ситуація, яка склалася підприємства більш тісно інтегрувати соціальну відповідальність у свою загальну бізнес-стратегію. Соціальні ініціативи перестають бути "додатковою" діяльністю і стають невід'ємною частиною функціонування компанії [4]. Це проявляється у перепрофілюванні виробництва для потреб оборони, адаптації продуктів та послуг до нових соціальних потреб, створенні спеціальних фондів для підтримки постраждалих від війни, впровадженні програм психологічної підтримки співробітників.

76



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
З 1906 РОКУ



Факультет економіки
та управління



Кафедра бізнес-
економіки та
підприємництва

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

III Всеукраїнської наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВІ БАРВИ»

Білоцький Євген Володимирович

8 листопада 2024 року

Голова оргкомітету
Інна Репіна

