

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

ДИПЛОМНА РОБОТА **магістра**

на тему: **«ПРОГРЕСИВНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В
ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ»**

Виконала: студентка 2 курсу денної форми навчання
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
освітня програма Підприємництво і торгівля
Тарасюк Дарина Анатоліївна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Свідер О. П.

Рецензент:

к.е.н., доцент

Кушнір О. К.

м. Кам'янець-Подільський
2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ	7
1.1. Суть, значення та візуалізація бізнес-моделі підприємства	7
1.2. Підходи до класифікації бізнес-моделей	18
1.3. Інноваційність бізнес-моделі, як чинник забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПП «ЗЛАТА СВ»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Характеристика бізнес-моделі ПП «Злата СВ»	50
2.3. Аналіз ефективності бізнес-моделі підприємства	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Актуальні напрямки розвитку підприємств роздрібної торгівлі	65
3.2. Вдосконалення бізнес-моделі ПП «Злата СВ»	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація економіки України в напрямі її інноваційного розвитку потребує докорінної зміни методів управління, принципів та засобів функціонування підприємств, перетворення їх бізнес-моделей згідно сучасних потреб споживачів і вимог конкурентного ринку. Назріла проблема забезпечення розвитку підприємств, ґрунтуючись на інноваційних бізнес-моделях.

Разом з тим, у соціально-економічному просторі глобалізованої системи господарства серед потоку перманентних змін щодо отримання конкурентних переваг особливої уваги заслуговує активізація інноваційної діяльності торговельних підприємств, обумовлена виникненням та поширенням якісно нових потреб споживачів. Як наслідок, конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається його здатністю орієнтуватися на клієнта, відповідати запитам споживачів. Це означає, що торговельне підприємство як господарюючий суб'єкт на будь-якому рівні повинне на основі аналізу ситуації й своїх стратегічних цілей обрати для себе найкращу модель розвитку бізнесу.

Питання, пов'язані з розумінням сутності та особливостей функціонування бізнес-моделей, знайшли відображення в працях таких закордонних дослідників, як Дж. Магретта [18], О. Остервальдер [17], Д. Тісс [6], А. Афуа [7], А. Соолятте [5]. Розвиток та значення інноваційних бізнес-моделей вивчали А. В. Дудникова [36], Р. Аміт, К. Зотт [21], Г. Чесбро [31]. Інновації в бізнес-моделях роздрібної торгівлі досліджували А. Сореску [48], Г. Гамель [42]. В Україні діапазон досліджень бізнес-моделей обмежується концентрацією уваги на особливостях конкретного ринку, зокрема, З. Мокринської – на ринку авіаперевезень, Н. Ревуцької – на прикладі підприємств харчової промисловості, Л. І. Федулової [38], А. М. Розман [49; 62] – в торговельній сфері. Водночас ці праці мають поодинокий

несистемний характер без конкретизації методичних засад формування бізнес-моделі та її подальшої реалізації в життя.

Недостатня розробленість теоретичних і методичних аспектів удосконалення бізнес-моделі підприємств, а також особлива значимість вирішення практичних завдань бізнес-моделювання для торговельних підприємств зумовлюють актуальність обраної теми, визначають мету, завдання і структурно-логічну побудову дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розкрити сутність бізнес-моделі підприємства, розглянути можливості й передумови формування інноваційної бізнес-моделі торговельного підприємства.

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

- дослідити сутнісну характеристику і значення бізнес-моделі підприємства;
- розглянути підходи до класифікації бізнес-моделей;
- проаналізувати особливості інноваційних бізнес-моделей;
- дати організаційно-економічну характеристику ПП «Злата СВ»;
- охарактеризувати бізнес-модель підприємства;
- проаналізувати ефективність бізнес-моделі підприємства;
- розглянути актуальні напрямки розвитку підприємств роздрібною торгівлі;
- визначити можливі напрямки модифікації бізнес-моделі ПП «Злата СВ».

Об'єктом дослідження є прогресивні бізнес-моделі торговельної сфери та їх застосування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти формування, функціонування та оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері стратегічного менеджменту. В процесі дослідження використано наукові

методи: теоретичне узагальнення – для визначення теоретичних основ і напрямів дослідження; теоретичного пошуку – для дослідження наукової проблематики та вивчення досвіду зарубіжних і вітчизняних науковців; логічного узагальнення та абстрагування – для уточнення понять «бізнес-модель» та «ціннісна пропозиція»; метод порівняння, метод дедукції – для зіставлення класифікацій бізнес-моделей та різних підходів її графічного відображення; графічний – для наочного представлення результатів аналізу діяльності підприємства; статистичні (групування, зіставлення, розрахунку інтегрального показника) – для аналізу лояльності споживачів; економіко-математичний, розрахунково-аналітичний, візуально-графічний методи – для аналізу фактичного стану торговельної галузі України.

Інформаційну базу дослідження склали офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, інформація з мережі Internet, періодичні наукові видання, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів, власні аналітичні розрахунки автора.

Елементи наукової новизни одержаних результатів:

узагальнено:

- поняття «бізнес-моделі» підприємства як логічне відображення того, як працює компанія на всіх своїх рівнях і, що найголовніше, – як створює цінність і доставляє її клієнтам, забезпечуючи собі продажі і прибуток;

- відмінності бізнес-моделі від класичних бізнес-стратегій та інших інструментів підвищення ефективності функціонування підприємства;

одержали подальший розвиток:

- теоретичні положення концепції формування бізнес-моделі підприємства в сучасній парадигмі управління;

- система знань про особливості та тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України, напрями і результати її трансформаційних змін;

запропоновано:

- шлях розвитку бізнес-моделі підприємства в інноваційному напрямку, що базується на створенні цінності для споживача.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що матеріали дослідження створюють підстави для подальшого вивчення теорії та практики формування бізнес-моделі торговельного підприємства. Водночас, пропозиції по підвищенню корпоративної культури і якості обслуговування покупців магазину «Злата СВ» можуть бути використані підприємством для покращення його діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на VI науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми та перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 10-11 квітня 2018 року)

Структура курсової роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, основний текст – 74 сторінки. Список використаних джерел нараховує 66 найменувань на 6 сторінках.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи мета була досягнута, а завдання вирішені. На основі проведеної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнюючи підходи різних теоретичних шкіл щодо поняття бізнес-моделі, можна сказати про значні розбіжності в його розумінні. Так, ми можемо виділити три основні підходи щодо трактування цього поняття: орієнтовані на цінність; орієнтовані на процеси; ринково-орієнтовані. Але всі підходи сходяться в тому, що бізнес-модель відображає логіку і методи ведення успішного бізнесу. Відмінності з'являються на наступному рівні деталізації, в кількості виділених компонентів бізнес-моделі (від трьох до дев'яти) та ступені важливості кожного з них. Зауважимо, що досить важливим є візуальне представлення бізнес-моделі компанії, яке дозволить показати особливості бізнесу в цілому і зокрема та вказати на най важливіші аспекти діяльності.

2. Існує чимало класифікацій бізнес-моделей, але зважаючи на величезну різноманітність використовуваних моделей побудови бізнесу, ці спроби не завжди є успішними – класифікація виходить або не повною, або занадто нагромадженою. Та все ж, на нашу думку, однією з кращих є класифікація Майкла Раппи, з його 41 бізнес-моделю, які згруповані в дев'ять груп.

3. В процесі дослідження виявлено, що застосування інноваційної бізнес-моделі дає змогу отримати нову вигоду для підприємства, а не лише провести перерозподіл вже створеної вигоди між конкуруючими підприємствами. Інноваційна бізнес-модель сприяє зміні правил гри в галузі. Інновації виконують функцію генераторів змін, а, отже, є джерелом розвитку бізнес-процесів і вдосконалення організаційних структур підприємств, що, безумовно, тягне за собою зайняття підприємствами більш стійких конкурентних позицій в умовах глобальної конкуренції.

4. Здійснена організаційно-економічна характеристика ПП «Злата СВ» дає змогу стверджувати, що підприємство має типову організаційну

структуру для магазинів такого формату і розміру. Також, підприємство є фінансово стабільним, а його рентабельність збільшувалася на протязі останніх трьох років.

5. У дипломній роботі також було описано бізнес-модель ПП «Злата СВ», яка є типовою для своєї галузі. Її центральним елементом є ціннісна пропозиція, в формуванні якої ключову роль відіграють цінова політика, асортиментна політика, компетенції торгово-оперативного персоналу. Проте на підприємстві немає конкретно описаних всіх бізнес процесів і складених в єдину бізнес-модель. Тому нами було описано основні елементи бізнес-модель підприємства і запропоновано її графічне зображення.

6. Проведене опитування споживачів і оцінка показників лояльності, показали, що підприємству варто покращувати рівень обслуговування і шукати нові можливості для формування у покупців позитивного споживчого досвіду.

7. Наразі роздрібна торгівля розвивається в напрямку: створення високоякісних цифрових можливостей; поєднання можливостей фізичного та онлайн-магазину; створення унікального та привабливого досвіду здійснення покупок у магазинах; використання штучного інтелекту, доповненої і віртуальної реальності та роботів.

8. Враховуючи можливості ПП «Злата СВ» і виявлені недоліки в бізнес-моделі, нами було запропоновано заходи по підвищенню якості обслуговування для процвітання компанії та досягнення лідерських позицій. Так, персонал повинен дотримуватися моральних зобов'язань, поводитися з покупцями відповідно до певних етичних принципів. Для цього суб'єктові господарювання необхідно розробити етичний кодекс і забезпечити його виконання. Потрібно сформувати корпоративну культуру підприємства. Високий рівень корпоративної культури сприяє ефективній реалізації стратегій управління і вдосконаленню взаємодії як в колективі, так і з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия: учебник. Киев: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
2. Ghaziani A., Ventresca M. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 2005. Vol. 20, No. 4. P. 523-559.
3. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
4. Ненно І. М. Бізнес-модель розвитку морського торговельного порту. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 70-74.
5. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. URL: <http://www.klubok.net/article2302.html> (дата звернення: 15.01.2018).
6. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010. № 43 (2/3). P. 172-194.
7. Afuah A, Tucci C. Internet Business Models and Strategies. Boston: McGraw Hill, 2003. 358 p.
8. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / пер. с англ. А. Калинина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.
9. Obłój K. Tworzywo skutecznych strategii. Warszawa: PWE, 2002. 214 s.
10. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде. Москва: Вильямс, 2007. С. 16-19.
11. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: генезис та сучасна ідентифікація поняття. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 37. С. 54-63.
12. Mintzberg H. The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 1987. Vol. 30, № 1. P. 11-24.

13. Чухрай А. І. Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* Львів, 2012. № 749. С. 94-103.
14. Stewart D. W, Zhao Q. Internet marketing, business models, and public policy. *Journal Public Policy Mark*, 2000. № 19. P. 287-296.
15. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model toward a unified perspective. *Zhurnal biznes-issledovanij*, 2005. № 58(6). P. 726-735.
16. Хансевяров Р. И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели. *Экономические науки.* 2015. № 7 (128). С. 40-44.
17. Osterwalder A., Yves P. *Business Model Generation.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
18. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review.* 2002. Vol. 80, № 5. P. 3-8.
19. Бизнес-модель и ее 6+1 компонентов URL: [http://www.cecsi.ru/coach/business model.html](http://www.cecsi.ru/coach/business%20model.html) (дата звернення: 04.03.2018).
20. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства за матеріалами підприємств харчової промисловості України: автореф. дис канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2005. 22 с.
21. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal.* 2001. Vol. 22, P. 479-724.
22. Abell D. F. *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning.* USA: Prentice-Hall, 1980. 257 p.
23. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели. *Harvard Business Review.* Россия, 2009. № 3. С.63-72.
24. Кристенсен К. Дилемма инноватора / пер. с англ. Т. Л. Овсенева. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
25. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций. *Менеджмент инноваций.* 2010. №1(09). С. 6-15.

26. Марченко В. В. Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2016. № 3. С. 77-80.
27. Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, P. 529-555.
28. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models. *Journal of General Management*, 2005. Vol. 2, № 31. P. 37-56.
29. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации / пер. с англ. И. Коваленко. Москва: Гребенников, 2009. 253 с.
30. Do Some Business Models Perform Better Than Others? / T. W. Malone et al. *Social Science Research*, 2006. № 4615-06. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4752/1/MPRA_paper_4752.pdf. (дата звернення: 15.11.2017).
31. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва: Поколение, 2007. 336 с.
32. Rappa M. Business Models on the Web. 2007. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. (дата звернення: 17.01.2018).
33. 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую? URL: <https://kontur.ru/articles/5030>. (дата звернення: 05.04.2018).
34. Что такое бизнес-модель: какие бизнес-модели существуют в интернете. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/05/18/chto-takoe-biznes-model-kakie-biznes-modeli-sushestvuyut-v-internete/>. (дата звернення: 05.04.2018).
35. Касатонова И.А. Формирование бизнес модели предприятия: конспект лекций. URL: <https://buklib.net/books/37262/>. (дата звернення: 15.12.2017).
36. Дудникова А. В. Сущность и условия применения инновационных бизнес-моделей. *Молодой ученый*. 2014. №14. С. 154-156.

37. Franklin D. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper. *Economist Intelligence Unit*, 2005. February. 33 p.
38. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. Київ, 2017. № 3. С. 48-64.
39. Федулова Л. І. Овчарук О. О. Інноваційні бізнес–моделі в системі менеджменту підприємства. *Інноваційні методи управління в економічних системах різного ієрархічного рівня: IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2016 р.)*. Київ, 2016. С. 69-71.
40. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний. URL: https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf. (дата звернення: 27.03.2018).
41. Юринець З. В. Інноваційна бізнес-модель як підґрунтя розвитку сучасних підприємств. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів, 2012. № 48. С. 365-370.
42. Hamel G. Leading the revolution, Harvard Business School Press. *Journal of Business and Management Sciences*. 2015. Vol. 3, № 2. P. 78-84.
43. Чезборо Г. У. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью. *Российский журнал менеджмента*. 2004. № 4. С. 67-96.
44. Афонасова М. А. Перспективы повышения конкурентоспособности российских предприятий на основе инновационных бизнес-моделей. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2011. № 10. С. 134-135.
45. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.
46. Господарський кодекс України: Закон України від 10.11.2018 р. № 2491-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2003, № 18-22, Ст.144.

47. Мілаш В. С. Господарське право: навч. посіб. для підготовки до іспитів. Харків: Право, 2015. 328 с.
48. Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. 2011. № 1. P. 3-16.
49. Розман А. М. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. Київ, 2014. № 3. С. 15-34.
50. Організація торгівлі: підручник / В. В. Апопій та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.
51. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підруч. Київ: Знання, 2006. 402 с.
52. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
53. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 19.04.2018).
54. Криган Р. В. Сучасні умови розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво*. Львів, 2015. Вип. 18. С. 31-36.
55. Дмитренко І. А. Структурні трансформації роздрібної торгівлі України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2015. 267 с.
56. Павлова М. Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2018. 246 с.
57. Жегус О. В., Михайлова М. В. Методи маркетингових досліджень у роздрібній торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Київ, 2009. Вип. 2. С. 622-629.
58. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 342 с.
59. Esquivlas P., Ramos P., Souza R. Business Model Adaptation in Retail. *The Boston Consulting Group*. Boston, 2010. 9 p.

60. Світовий сектор роздрібної торгівлі у 2018 році. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>. (дата звернення: 23.08.2018).

61. Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T. Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*. 2013. Vol. 34, № 2. P. 30-37.

62. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі. *Економіст*. Київ, 2014. № 4. С. 56-60.

63. Олексюк М. І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2013. № 11. С. 72-85.

64. Аванесов Ю.А., Клочко А.Н., Васькин Е.В. Основы коммерции на рынке товаров и услуг: учеб. для вузов. Москва: Люкс-арт, 1995. 73 с.

65. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: учеб. для вузов / пер. з англ. О. И. Медведь и др. 8-е изд. Москва: Вильямс, 2008. 1184 с.

66. Шкіль Р. А. Аналітичний огляд методів моделювання бізнес процесів в електронній комерції. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*. Дніпро, 2015. № 6. С. 194–198.