

Західноукраїнський національний університет
Факультет комп'ютерних інформаційних технологій
Кафедра економічної кібернетики та інформатики

Шимків Віталій Ярославович

Інноваційні бізнес-моделі в умовах інформаційної економіки

спеціальність 051 «Економіка»

освітня програма – «Економічна кібернетика»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕКм-21

Шимків В. Я. _____

Науковий керівник:

к.ф-м.н., доц. М.І. Шинкарик _____

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні основи інноваційних бізнес-моделей в інформаційній економіці.....	5
1.1. Поняття та сутність інформаційної економіки.....	5
1.2. Розвиток і трансформація бізнес-моделей у сучасних умовах.....	10
1.3. Визначення та класифікація інноваційних бізнес-моделей.....	17
2. Створення бізнес-моделей українських компаній у контексті цифрової економіки.....	24
2.1. Алгоритм формування бізнес-моделі компанії.....	24
2.2. Дослідження створення та роботи бізнес-моделей компаній.....	32
3. Впровадження бізнес-моделей “ПРАТ” Тернопільський молокозавод в умовах інформаційної економіки.....	35
3.1. Оцінка ефективності сучасної бізнес моделі компанії.....	35
3.2. Оптимізація бізнес-моделей в умовах інформаційної економіки.....	43
Висновки.....	52
Список використаних джерел.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: У сучасному світі стрімкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація суспільства значно трансформують підходи до ведення бізнесу. Інформаційна економіка, яка базується на обробці, використанні та передачі знань і даних, стає основою глобального економічного розвитку. У цьому контексті інноваційні бізнес-моделі відіграють ключову роль, забезпечуючи адаптацію підприємств до змінних умов ринку, підвищення конкурентоспроможності та стійкості до криз.

Зростання значення цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та інших технологій створює нові можливості для підприємств, але водночас висуває вимоги до їхньої трансформації. Інноваційні бізнес-моделі сприяють ефективному використанню цих технологій, створенню нових джерел доходу та формуванню цінності для клієнтів.

Особливо актуальним є дослідження інноваційних бізнес-моделей для України, оскільки економіка країни перебуває в стані структурних змін, і підприємства змушені шукати нові підходи до ведення бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Аналіз існуючих інноваційних бізнес-моделей, а також розробка рекомендацій щодо їхнього впровадження є необхідними для сталого розвитку економіки в умовах інформаційної економіки.

Таким чином, дослідження інноваційних бізнес-моделей в умовах інформаційної економіки має не лише наукову, але й практичну значущість, оскільки сприяє вирішенню актуальних проблем сучасного бізнесу та економіки.

Мета роботи: дослідити інноваційні бізнес-моделі, що формуються в умовах інформаційної економіки, виявити їх ключові особливості та вплив на розвиток підприємств, а також розробити рекомендації щодо впровадження таких моделей для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу.

Для реалізації мети необхідно виконати **такі завдання:**

- проаналізувати теоретичні основи формування бізнес-моделей в умовах інформаційної економіки;

- визначити ключові тренди та технології, що впливають на трансформацію бізнес-моделей у сучасному середовищі;
- дослідити практичний досвід впровадження інноваційних бізнес-моделей у різних галузях економіки;
- виявити основні проблеми та ризики, що виникають під час адаптації бізнесу до умов інформаційної економіки;
- розробити рекомендації для впровадження інноваційних бізнес-моделей у діяльність підприємств;
- оцінити потенційний вплив запропонованих рішень на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку бізнес-моделей підприємства в умовах інформаційної економіки.

Предметом дослідження є інноваційні підходи, методи та технології створення і впровадження бізнес-моделей, які забезпечують адаптацію підприємств до вимог інформаційної економіки та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Наукова новизна полягає в тому, що удосконалено теоретичні положення щодо інноваційних бізнес-моделей у контексті інформаційної економіки, зокрема визначено їхні ключові характеристики та етапи трансформації

Результати дослідження містять *практичне значення*, адже результати дослідження можуть бути використані підприємством для розробки стратегій переходу до інноваційних бізнес-моделей, адаптованих до сучасних умов інформаційної економіки.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи інноваційних бізнес-моделей в інформаційній економіці

1.1. Поняття та сутність інформаційної економіки

Інформаційна економіка відноситься до категорії складності, яка містить велику кількість аспектів. Введення терміну «інформаційна економіка» у вітчизняну економічну науку було своєчасним і необхідним. Світова спільнота вже кілька десятиліть активно використовує цей термін. На сьогоднішній день всі країни світу в тій чи іншій мірі є частиною інформаційної економіки, незалежно від того, визнають вони її існування чи ні. Процеси глобалізації настільки багатогранні, що присутність інформаційної складової в них є беззаперечною. Інформаційна економіка, яка ще кілька років тому існувала лише як науковий термін, результат теоретичних досягнень дослідників, сьогодні стрімко перетворилася на реальне глобальне явище [6].

Інформаційну економіку найчастіше розглядають як новий етап розвитку цивілізації, де основними виробничими ресурсами є інформація та знання. Її характерними ознаками є зростаюча важливість інформації та знань у суспільстві, збільшення частки інформаційних комунікацій, продуктів і послуг у ВВП, а також формування глобального інформаційного простору, що забезпечує ефективну взаємодію між людьми через доступ до світових інформаційних ресурсів і споживання відповідних інформаційних продуктів та послуг.

Якщо розглядати визначення терміну «інформаційна економіка», то можна помітити, що єдиного підходу до його трактування не існує. Наприклад, Кембриджський словник описує інформаційну економіку як таку, де знання, інформація та послуги мають більше значення, ніж виробництво матеріальних благ.

Термін «інформаційна економіка» має давнє походження, проте з часом зазнає постійних трансформацій під впливом змін у суспільстві та його динамічного розвитку.

Вперше цей термін з'явився у працях австрійсько-американського вченого Ф. Махлупа, який у 1933 році почав досліджувати вплив патентів на наукові розробки. Згодом, у 1976 році, М. Порат, продовжуючи дослідження Махлупа, приділив більше уваги вивченню інформаційної економіки та охарактеризував її як сукупність галузей, що створюють сучасні бази даних та інструменти для їх функціонування і практичного використання [5].

Пауло Р. Сільва та Елізабет Г.С. Фелікс, досліджуючи феномен і значення інформаційної економіки, дійшли висновку, що вона кардинально відрізняється від індустріальної економіки. Основною відмінністю, яку вони виділили, є те, що інформаційна економіка не ґрунтується на конкретних фізичних трансформаціях. У той час як виробнича система зосереджується на трудомістких або механічних процесах, що складають основу традиційних економічних процесів, інформаційна економіка акцентує увагу на знаннях і вміннях їх застосовувати, інтегруючи їх у необхідні інформаційні процеси, які стають базою для розвитку економіки. Дивлячись на дані визначення, можна вважати, що основою інформаційної економіки є розвиток інформаційного простору, який певний час змінюється та розширює свої можливості. Для прикладу, можна навести те, що основною рекламою та популярністю для бізнесу було лише телебачення та радіо, а на сьогоднішній день існує безліч різних платформ, де можна отримати безкоштовне та платне просування бізнесу на будь-якому рівні. Саме це, можна вважати, що включає в собі інформаційну економіку як частину.

У сьогоднішній інформаційній економіці є підґрунтям для процесів економіки, тому що складова економіки містить менше значення, ніж поширення інформації про певний товар чи послуги, просунути можливо на тих майданчиках, де на сьогодні є великий попит.

Таблиця 1.1.

Поняття інформаційної економіки вчених

Автор	Поняття ІЕ
Фріц Махлуп	1. У розвитку сучасної економіки ключову роль відіграють інформація та знання (які є специфічним видом інформації). 2. Знання перетворюються на окремий фактор виробництва та стають важливим елементом у структурі товарного попиту. Вони виступають самотимулюючим чинником економічного зростання завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. 3. Інформаційний сектор охоплює освіту, науково-дослідні установи, сферу комунікацій, виробництво інформаційних пристроїв, а також сферу інформаційних послуг.
Томас Роналд Стюарт	1. Знання та інформація починають переважати над матеріальними активами, стаючи самостійними ресурсами для підприємств. 2. Інформація виступає суспільним благом, яким одночасно можуть користуватися необмежена кількість споживачів, на відміну від фізичних ресурсів. 3. Інформаційний продукт не обмежений ні часом, ні місцем використання, що значно розширює можливості доступу до нього.
	1. Інформаційна економіка являє собою новий тип економічної системи, який вирізняється двома основними

Мануель Кастельс	характеристиками: інформаційністю та глобальністю. 2. Індустріальне виробництво поступово замінюється інформаційним, що базується на технологіях генерації знань, обробки даних та альтернативних засобах комунікації. 3. У рамках інформаційної економіки конкурентоспроможність підприємств залежить від їх здатності ефективно управляти знаннями та інформаційними потоками.
М. Порат	1. Інформаційна економіка являє собою кластер галузей, які займаються розробкою сучасних баз даних та засобів, що забезпечують їх функціонування і використання. 2. Інформаційну економіку можна поділити на два сектори: «первинний» — компанії, що створюють інформаційні продукти та послуги для ринку, і «вторинний» — компанії, які надають інформаційні послуги для внутрішнього використання державними структурами та неінформаційними підприємствами.
Таїчі Сакаїя	1. Економіка інформаційності будується на знанні та технології, що створюють новітню вартість суспільних благ. 2. Система, де на основі функціонування проходить обмін знань та оцінка.
Роберт Метьюз	1. Виникнення інформаційної економіки трансформує бізнес-середовище та динаміку конкуренції для всіх учасників господарської діяльності. 2. Мережеві структури та управлінські форми забезпечують простір для тісної

	взаємодії між різними сферами, такими як технологічна, політична, соціальна та культурна.
--	---

Джерело складено на автором на основі [6]

Дивлячись на таблицю 1.1 поняття інформаційної економіки, з цього можемо виділити основні її компоненти, які відкривають її сутність та виявляють властивість для зростання відносин в економіці. (рис.1.1).



Рис. 1.1. Компоненти інформаційної економіки.

Джерело [4]

Ціль створення інформаційної економіки ґрунтується на таких теоріях, позначені у конкретних цілях створення інформаційного суспільства з увагою на економічні фактори (рис. 1.2).

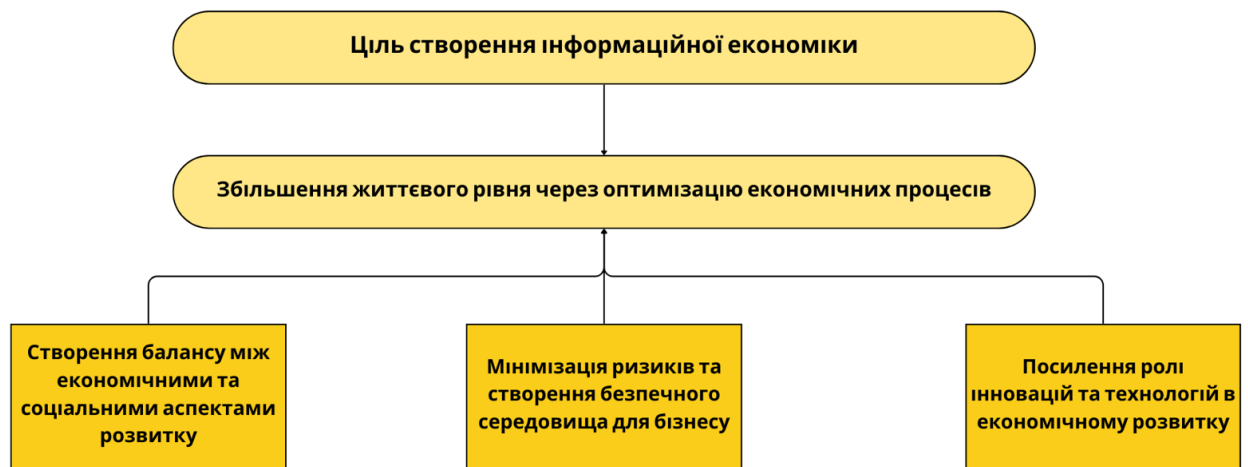


Рис. 1.2. Ціль створення інформаційної економіки.

Джерело [4]

Отже, інформаційна економіка є сучасним типом економіки, що використовує знання та навички як ключові ресурси для свого розвитку. Згідно із загальною концепцією, інформаційна економіка менше фокусується на виробничому етапі як основі процесу, а більше на використанні знань і інформації на всіх етапах (підготовка, виробництво, маркетинг тощо). Ця концепція передбачає активне застосування необхідних знань і просування освіти як фундаментального елемента сучасної економіки [3]. Крім того, важливим є вміння швидко генерувати нову інформацію та ефективно застосовувати її на практиці. Взаємозв'язок між інформаційним суспільством і інформаційною економікою також є важливим, оскільки ці два явища відображають сучасні тенденції й доповнюють одне одного. В обох випадках центральне місце займають знання та вміння використовувати інформацію.

1.2. Розвиток і трансформація бізнес-моделей у сучасних умовах

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами в економічній, технологічній та соціальній сферах, що створює нові виклики та можливості для бізнесу. У зв'язку з цим, традиційні бізнес-моделі все частіше не відповідають

новим умовам, що змушує компанії переосмислювати свої підходи та адаптуватися до нових реалій.

До числа цифрових технологій належать: Інтернет речей, робототехніка та кіберсистеми, штучний інтелект, аналіз великих даних, безпаперові рішення, адитивні методи виробництва (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні й мобільні пристрої, біометричні та квантові технології, системи ідентифікації, блокчейн тощо. Ці технології використовуються всіма – державними органами, бізнесом і пересічними громадянами. Розвиток цифрової економіки України включає стимулювання ринку, створення мотивацій, формування попиту та потреб на впровадження цифрових технологій як у бізнес-середовищі, так і серед звичайних громадян. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, зростанню виробництва високотехнологічної продукції та підвищенню рівня добробуту населення [1]. Впровадження цифрових інновацій змінює підходи до організації бізнесу, способи його створення та надання цінності. Цифрові бізнес-моделі ґрунтуються на розвитку переваг для клієнтів завдяки використанню цифрових рішень. Основна мета таких рішень – створити вагому перевагу, за яку споживачі готові платити.



Рис. 1.3. Своєрідні деталі вияву інформаційної економіки

Джерело [2]

Цифрова трансформація виражається через такі елементи, як: глобальний масштаб, інноваційні технології, збільшення обсягів інформації, зміна підходів до взаємодії з клієнтами, трансформація або зникнення традиційних індустрій, автоматизація процесів і їх оптимізація, захист і конфіденційність даних, а також розвиток нових ринкових сегментів. Детальний опис цих компонентів можна побачити на рисунку 1.3.

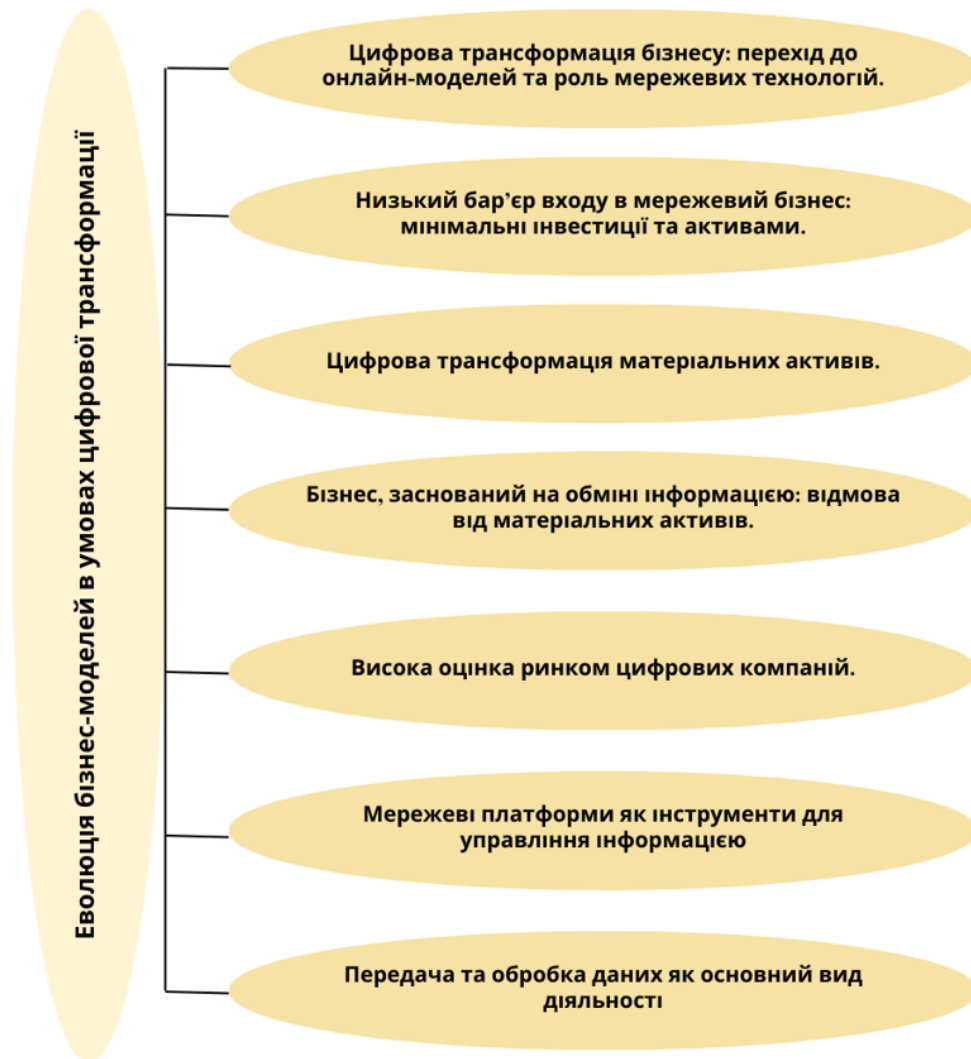


Рис. 1.4. Еволюція бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації

Джерело [8]

Сучасні бізнес-моделі компаній, які беруть участь в економічній діяльності, повинні активно інтегруватися в цифрове середовище, де інформаційні технології стають ключовим ресурсом для здобуття конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Характеристики трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці наведено на рис. 1.4.

Використання бізнес-моделей набуло широкого поширення в еру розвитку технологічного підприємництва та венчурного інвестування, оскільки цей інструмент дозволяє інвесторам швидко порівнювати кілька проєктів або стартапів. Завдяки можливості оцінки концептуального опису діяльності за допомогою бізнес-моделей, керівництво підприємств почало активно застосовувати бізнес-моделювання для стратегічного та оперативного управління. Цей інструмент перетворився на важливий засіб оцінки ефективності роботи суб'єктів господарювання. Хаїм Мендельсон, професор Стенфордської бізнес-школи, зробив значний внесок у розвиток різних аспектів бізнес-моделей. У своїх дослідженнях він виокремив три основні архетипи бізнес-моделей, кожен з яких має унікальні характеристики та підходи [10].

Перший тип бізнес-моделей базується на довготривалих партнерських відносинах з клієнтами. Усі рішення приймаються з урахуванням потреб та побажань клієнтів, а стратегія взаємовигідних відносин формується у фронт-офісі. Прикладом такої моделі є «The Ritz-Carlton», який управляє розкішними п'ятизірковими готелями і курортами по всьому світу.

Другий тип бізнес-моделей акцентується на операційній ефективності, що передбачає оптимізацію роботи бек-офісу. Типовим прикладом такої моделі є мережа супермаркетів «Walmart», яка пропонує покупцям якісні товари за доступними цінами.

Третій тип бізнес-моделей орієнтований на створення цінності через координацію фронт-офісу та бек-офісу. Це створює основу для інноваційних бізнес-моделей, таких як цифрові платформи.

Наприклад, платформа «eBay» делегує створення цінностей іншим учасникам ринку, координуючи їхні дії та знижуючи транзакційні витрати. Основна мета платформи полягає в оптимізації процесів, залученні нових клієнтів-партнерів та створенні додаткових джерел цінності продукції або послуг.

Однією з ключових тенденцій у розвитку бізнес-моделей є цифрова трансформація. Інтернет та мобільні технології відкривають нові можливості для ведення бізнесу, дозволяючи компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, оптимізувати внутрішні процеси та створювати нові джерела доходу. Наприклад, платформи електронної комерції дозволяють бізнесу досягати глобальної аудиторії без необхідності утримання фізичних точок продажу.

Синергетичний підхід до розробки бізнес-моделей, запропонований Хаїмом Мендельсоном, є раціональним і значущим для використання. Експерт виділяє три ключові аспекти модифікації бізнес-моделей: інтеграція віртуальних та фізичних господарських суб'єктів, взаємозв'язок між моделюванням і практичною діяльністю, а також зближення фізичних та цифрових ресурсів. Він також підкреслює домінування трьох основних типів бізнес-моделей, які вирізняються такими характеристиками:

- агенти, які відповідають за роботу з клієнтами, зосереджуватимуться на аналізі їхніх поточних уподобань і прогнозуванні майбутніх. Вони допомагатимуть клієнтам у виборі найкращих рішень, використовуючи їхні дані для формування оптимальних пропозицій на ринку. Ці агенти фактично стануть цифровими представниками споживачів, аналізуючи їхні дані для пошуку найвигідніших варіантів;

- координатори ланцюгів цінності сприятимуть співставленню попиту та пропозиції, моделюючи рішення, що вже застосовуються у продуктах, на основі вподобань клієнтів. Вони також розроблятимуть нові підходи до кастомізації рішень та впроваджуватимуть інновації через CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами);

– виробники та постачальники зосередяться на створенні й реалізації як фізичних, так і цифрових продуктів. Ці продукти проектуватимуться та випробовуватимуться за допомогою цифрового моделювання, а їх удосконалення здійснюватиметься з урахуванням зворотного зв'язку від прос'юмерів (професійних споживачів); [7]

Зміни в поведінці споживачів також сприяють трансформації бізнес-моделей. Сучасний споживач стає все більш вимогливим, очікуючи індивідуального підходу та високого рівня сервісу. Це спонукає компанії розробляти клієнтоорієнтовані стратегії, що враховують персоналізовані потреби та бажання клієнтів. Такий підхід дозволяє збільшити лояльність клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Іншою важливою тенденцією є підвищення значення стійкості та соціальної відповідальності. З огляду на зростаючий інтерес до екологічних та соціальних аспектів бізнесу, компанії все частіше інтегрують у свої бізнес-моделі принципи стійкості. Це не тільки сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, але й створює нові можливості для розвитку бізнесу через залучення свідомих споживачів та інвесторів.

Пандемія COVID-19 також прискорила процес трансформації бізнес-моделей, змусивши компанії швидко адаптуватися до нових умов. Наприклад, багато компаній перейшли на дистанційну роботу та змінили свої операційні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це показало, наскільки важливо бути гнучкими та готовими до швидких змін [11].

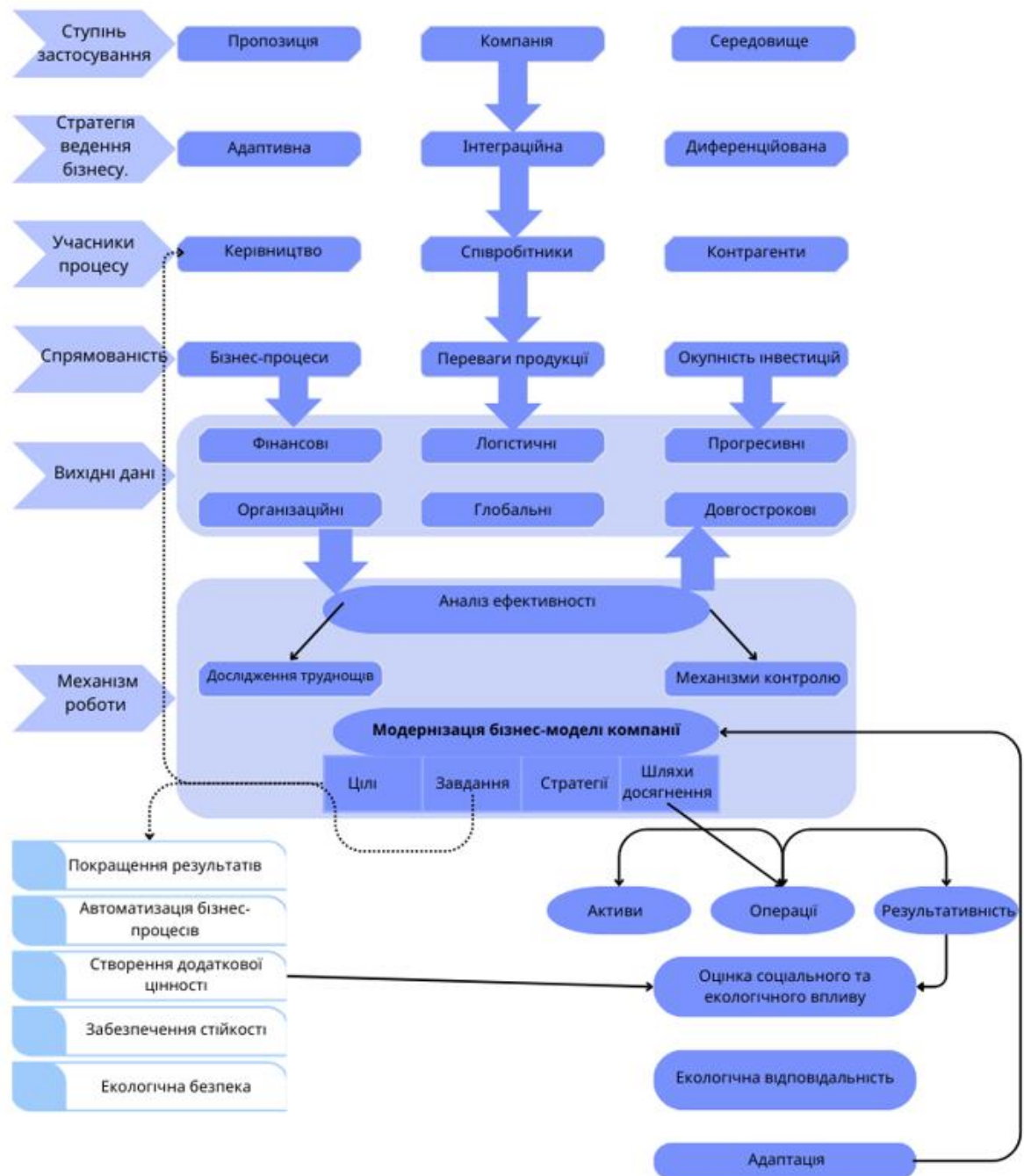


Рис. 1.5. Модернізація бізнес-моделі компанії

Джерело [10]

Модернізація бізнес-моделі являє собою поєднання різноспрямованих аспектів соціально-економічного та екологічного зближення. Замість традиційних взаємин між продавцем і покупцем, бізнес-екосистема виступає джерелом і каталізатором партнерських відносин, являючи собою багатоформатний феномен соціально-еколого-економічної взаємодії між суб'єктами господарювання. Особливості механізму трансформації бізнес-моделі підприємства представлені на рисунку 1.

Запропонований механізм демонструє, що трансформація бізнес-моделі дозволяє створити взаємовигідні симбіотичні зв'язки між учасниками різних етапів створення вартості, забезпечуючи зростання стійкості підприємств шляхом збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей, а також сприяє ефективнішому використанню обмежених ресурсів. Крім того, в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища і появи нових ризиків, трансформація бізнес-моделі з акцентом на розширення партнерських зв'язків в рамках екосистемного підходу за допомогою цифрових платформ є одним із ключових напрямів сучасних інновацій. Такий підхід дає можливість підвищити якість взаємодії між економічними суб'єктами, ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики і максимально розвивати компетенції в умовах нестабільного середовища. Сучасні цифрові технології виступають рушійною силою трансформації бізнес-моделей, визначаючи шляхи вдосконалення стратегій діяльності. Вони стимулюють розробку та впровадження альтернативних, економічно ефективних джерел зростання, формують довготривалі тенденції розвитку та сприяють підвищенню продуктивності як виробничих, так і управлінських систем підприємства.

Таким чином, сучасні умови диктують необхідність розвитку та трансформації бізнес-моделей. Компанії, які здатні швидко адаптуватися до нових викликів та використовувати можливості, що виникають, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість, стійкість та гнучкість стають ключовими елементами сучасних бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін [15].



Рис. 1.6. Визначення поняття “бізнес-модель”

Джерело [14]

1.3. Визначення та класифікація інноваційних бізнес-моделей

Інноваційна бізнес-модель – це діяльність учасників організації, спрямована на прийняття рішень у процесі комерціалізації та поширення інновацій, що передбачає розподіл ризиків і доходів для максимізації прибутку від інвестицій в інновації. Інакше кажучи, це інструмент, який дозволяє поєднати технічні аспекти з економічними результатами.

Ключові елементи бізнес-моделі включають такі важливі складові:

1. позиціонування компанії в бізнес-екосистемі галузі, яке визначає, як бізнес створює додану вартість і забезпечує своє зростання;
2. прибуткова модель, що відображає, як компанія генерує дохід, створюючи для споживачів цінність, яка перевищує її витрати;

3. інноваційний компонент, що пояснює, як нові продукти, технології та організаційні інновації створюють економічну цінність для компанії, її клієнтів, акціонерів та партнерів.

Основою для формування бізнес-моделі компанії є 9 структурних елементів: споживчі сегменти, ціннісна пропозиція для клієнтів, канали збуту, взаємодія з клієнтами, джерела доходу, ключові види діяльності, партнери, структура витрат і ключові ресурси.

Сучасні інноваційні бізнес-моделі характеризуються такими особливостями [16]:

1. лінійні моделі інновацій, засновані на фундаментальних дослідженнях і результатах НДДКР, переходять до інтерактивних просторових моделей, де нові ідеї генеруються та комерціалізуються через нелінійну взаємодію науки, бізнесу, держави та суспільства. Цю модель називають "четверною спіраллю" (Quadruple Helix), яка сприяє обміну знаннями і посиленню взаємодії між ключовими учасниками інноваційного процесу;
2. диверсифікація діяльності виробників, модернізація виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, використання програмного забезпечення та соціальних медіа, розширення асортименту послуг і післяпродажного обслуговування дозволяють вдосконалювати ланцюги доданої вартості;
3. використання цифрових технологій і нових інноваційних продуктів у виробництві та логістиці сприяє розвитку аутсорсингу, зменшенню транзакційних витрат і посиленню взаємозв'язків між учасниками ланцюгів доданої вартості, що допомагає залучати нових партнерів;
4. зростання ролі багатонаціональних корпорацій з великим інноваційним і інвестиційним потенціалом, які можуть підтримувати розвиток малих і середніх підприємств як постачальників сировини, проміжної продукції та сервісних послуг через механізми аутсорсингу.

Сутність концепції бізнес-моделі можна зрозуміти через підходи до її класифікації. Зокрема, Генрі Чесбро запропонував використовувати два ключові параметри: обсяг інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі, та рівень її відкритості. Відповідно до цього, Чесбро виділив шість типів бізнес-моделей: недиференційовані, диференційовані, сегментовані, орієнтовані на зовнішні процеси, інтегровані з інноваційними процесами та адаптивні.

Бізнес-модель можна визначити як комплексний опис діяльності організації на певний момент часу, який відображає пріоритетні аспекти конкурентоспроможності. Вона охоплює всі етапи – від формування цінності для клієнта до досягнення фінансових результатів [17].

За словами Чесбро, раніше корпоративні стратегії будувалися переважно на внутрішніх дослідницьких роботах підприємств. Такий підхід утворював модель закритої інновації, в рамках якої процес створення вартості залишався виключно всередині компанії. Проте із розвитком глобальної конкуренції ця модель почала втрачати актуальність. Її замінила концепція відкритої інновації, яка дозволяє зменшувати витрати на фундаментальні дослідження шляхом залучення зовнішніх ресурсів, таких як консалтингові послуги, технопарки чи дослідницькі мережі.



Рис. 1.7. Технологічна база бізнес-моделі

Джерело [18]

Варто зауважити, що кількість наукових робіт, присвячених аналізу бізнес-моделей, є у невеликій кількості. Використання програмного забезпечення VOSviewer, яке дозволяє досліджувати та систематизувати світові наукові напрацювання, дало змогу ідентифікувати 31784 публікацій, що розглядають

проблеми бізнес моделей. Завдяки застосуванню інструментів кластерного аналізу, які дозволяють групувати об'єкти за визначеними характеристиками, було виділено сім основних категорій досліджень, які прямо стосуються цифрової трансформації економіки.

Графічна інтерпретація отриманих результатів, побудована на основі даних відкритої бази цитування Scopus, зображена на рис. 1.8.

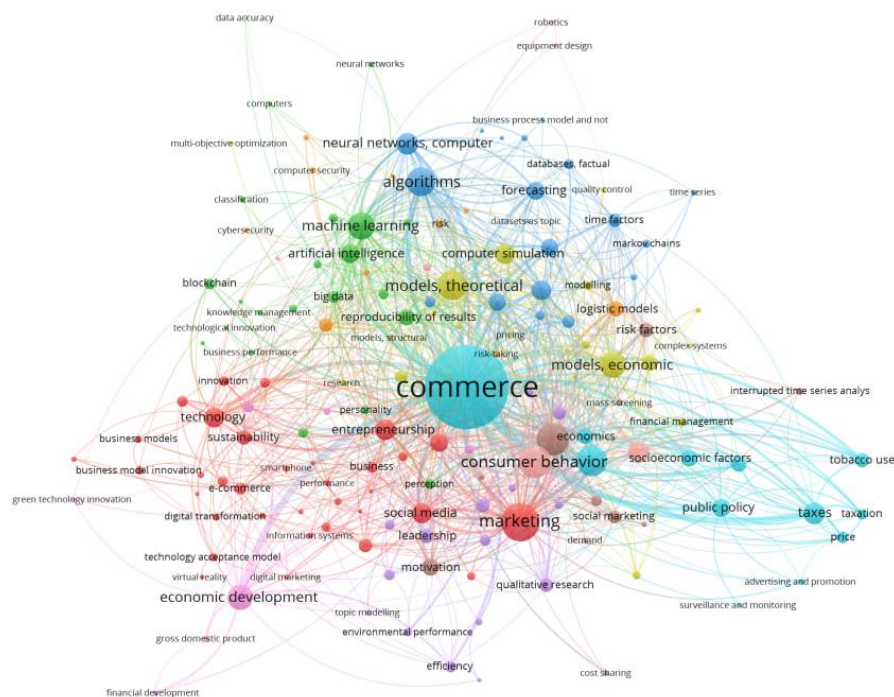


Рис. 1.8. Візуалізація зв'язків досліджень за “бізнес-моделями”

Джерело [20]

Програмне забезпечення “VOSviewer” виокремлює вісім кластерів, які на рисунку позначені голубим, синім, рожевим, зеленим, жовтим, оранжевим, фіолетовим, коричневим кольорами. Ключові слова позначені у вигляді кіл, при цьому розмір кожного кола пропорційний частоті згадувань відповідного терміна. Аналіз змісту та контексту дозволив визначити основні напрями досліджень, пов'язаних із питаннями бізнес моделей.

Найбільший кластер позначений голубим кольором він представляє взаємозв'язок між економічними процесами, інформаційними потоками та їх впливом на суспільство, відображаючи комплексний підхід до аналізу цих явищ, до його складу входять ключові поняття як комерція, економіка, публічна інформація, соціально-економічні фактори, ціна, податки.

До кластера який позначений червоним кольором входять поняття маркетинг, бізнес, соціальні медіа, технології, електронна комерція, бізнес-моделі, інноваційні бізнес моделі. Він відображає взаємодію між цифровими технологіями, комунікаційними платформами та розвитком інноваційних підходів у бізнесі, підкреслюючи значення технологічного прогресу для створення ефективних бізнес-стратегій.

Кластер із зеленим кольором включає ключові слова машинне навчання, великі дані, блокчейн та інші. Цей кластер відображає актуальні напрямки в області технологій, які мають значний вплив на трансформацію економічних і бізнес-процесів, зокрема в аспекті автоматизації, обробки даних та забезпечення безпеки інформації.

Кластер підкреслює важливість обчислювальних систем та математичних моделей для обробки та аналізу великих обсягів інформації, а також для створення інтелектуальних технологій у різних сферах економіки та бізнесу – синім кольором алгоритми, нейронні мережі, комп'ютер, база даних.

Кластер фіолетовим кольором включає такі ключові терміни як мотивація, тематичне моделювання та інші. Відображає важливі напрямки вивчення факторів, що впливають на прийняття рішень і поведінку в економічних та соціальних системах, а також застосування методів аналізу для розуміння та прогнозування тенденцій у різних сферах діяльності.

Жовтий кластер підкреслює значення математичних та комп'ютерних моделей для дослідження та прогнозування економічних явищ, що дозволяє створювати більш точні й ефективні стратегії для розвитку економічних систем,

включає такі поняття як модель економіки, теоретична модель та комп'ютерне моделювання.

Кластер оранжевого та рожевого кольорів включають такі поняття як логістична модель та економічний розвиток. Вони відображають важливість застосування математичних і статистичних моделей для оптимізації процесів та аналізу динаміки економічного зростання, а також розглядають способи покращення ефективності економічних систем через удосконалення логістичних процесів.

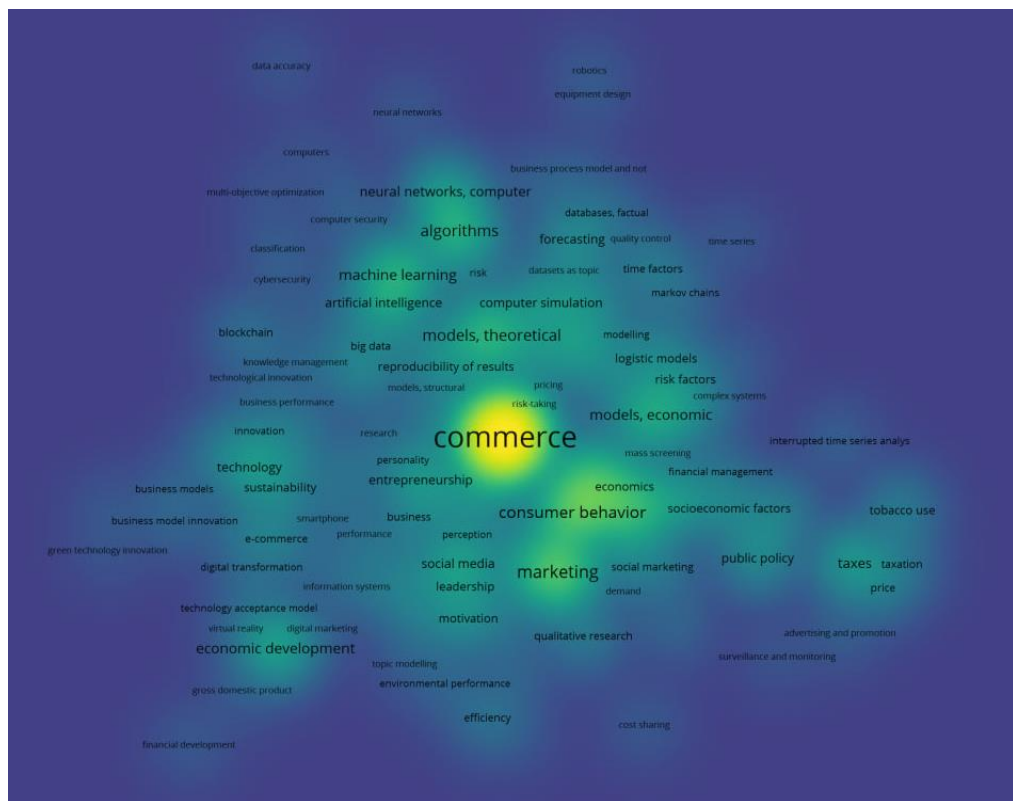


Рис. 1.9. Оцінка ступеня розробленості проблеми “бізнес-модель”

Джерело [20]

На основі кольорового розподілу історичних періодів, можна виділити такі проміжки:

- фіолетово-синій колір охоплює 2019-2020 роки;
- синьо-зелений – 2020-2022 роки;
- зелений – 2022-2023 роки;

На основі викладеного можна зробити висновок про актуальність обраної теми дослідження, зокрема у контексті бізнес-моделей. Сучасний етап розвитку економіки демонструє, що питання бізнес-моделей під впливом цифровізації залишаються в центрі уваги наукової спільноти. Наприклад, аналіз тематичних публікацій свідчить про значний інтерес до таких аспектів, як «інформаційна економіка» та впровадження інструментів у бізнес-процеси. Це підтверджує зростаючу кількість досліджень і публікацій у цьому напрямку.

Ключовими питаннями, які потребують подальшого вивчення, є вибір інструментів для адаптації бізнес-моделей до цифрової реальності, поширення цих інновацій та їх вплив на економічні результати. Перед науковцями стоїть завдання розробити сучасний математичний інструментарій та ефективні інформаційні технології для аналізу цих процесів і обґрунтування отриманих результатів.

Отже, дослідження бізнес-моделей у епоху цифровізації є важливим і перспективним напрямком, що вимагає глибоких наукових розвідок і застосування новітніх методів аналізу.

РОЗДІЛ 2

Створення бізнес-моделей українських компаній у контексті цифрової економіки

2.1. Алгоритм формування бізнес-моделі компанії

Аналіз трансформацій бізнес-моделей в умовах цифровізації економіки України є особливо цікавим у зв'язку зі зміною структури цифрового ринку та динамікою його основних трендів. Часто причини нестабільності цього ринку та кризових ситуацій пов'язані з певними об'єктами, такими як окремі сервіси або додатки, або ж з конкретними тенденціями, як-от розвиток економіки спільного споживання. Однак, варто зазначити, що ключові зміни у структурі ринку виникають через появу нових суб'єктів, які здатні впроваджувати інноваційні моделі прибутковості та оптимізувати процеси для більшої ефективності.

Сучасна ринкова економіка України значною мірою залежить від активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Варто зазначити, що цифровий бізнес стає новим і перспективним напрямом для розвитку українських компаній. Наразі важливим фактором успіху є здатність швидко трансформуватися та адаптувати бізнес-моделі під нові виклики. Бізнес-модель може охоплювати кілька підприємств, так само як одне підприємство може використовувати кілька моделей одночасно. У таких макроекономічних умовах учасники ринку змушені шукати інноваційні підходи до створення та доставки цінності, а також визначати нових конкурентів.

В умовах цифровізації економіки бізнес-модель стала ключовою концепцією, яка дозволяє зрозуміти поточні методи ведення бізнесу та шляхи їх модифікації для оптимального поєднання інтересів різних зацікавлених сторін. У цьому контексті бізнес-модель фактично надає всебічний опис того, як спільноти, організації чи інші учасники ринку створюють і розподіляють цінність [10].

Слід відзначити, що фахівці пов'язують успішне завоювання ринкових позицій компаніями з розвитком цифрової економіки, тому зміни в бізнес-моделях часто прирівнюються до технологічних інновацій. У багатьох випадках саме цифрова економіка відкрила нові можливості для підвищення ефективності та оптимізації процесів. Проте, з наукової точки зору, слід враховувати широкий спектр чинників, що впливають на трансформацію бізнес-моделей. Дослідження показують, що аналіз бізнес-моделей у контексті цифровізації економіки України можна розглядати через три основні призми: — управління інноваційними процесами; — розвиток електронної комерції; — стратегічні підходи до створення цінності та формування конкурентних переваг.

Сучасна концепція бізнес-моделей у контексті цифровізації економіки України акцентує увагу менеджерів та дослідників на кількох ключових рівнях взаємодії: поєднання дій з ухваленням рішень, взаємозв'язок організаційних та когнітивних компонентів, відносини між усіма зацікавленими сторонами, а також інтеграцію в цифрові процеси. Новітні платформні бізнес-моделі пропонують користувачам додаткову цінність через використання цифрових технологій. Вони дозволяють учасникам ринку взаємодіяти в режимі реального часу завдяки електронним і цифровим комунікаційним каналам, що надають рівний доступ до достовірної інформації для всіх сторін. [25].

Зокрема, прикладами платформних бізнес-моделей, що відрізняються від традиційних, є сервіси виклику водія Uber, бронювання житла Airbnb та оренди транспорту Делімобіль. Усі ці моделі мають спільну базу — загальну платформу, що дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати у взаємодії між учасниками ринку завдяки швидшій комунікації та відсутності посередників. Наприклад, як нові (платформні), так і традиційні бізнес-моделі мають на меті задовольнити одну й ту саму потребу — переміщення клієнта з однієї точки до іншої, забезпечуючи мінімальні часові витрати на замовлення, виконання, оплату послуги та, за необхідності, отримання зворотного зв'язку, а також оптимальну ціну. Традиційна бізнес-модель створення цінності передбачала

наявність проміжної ланки між клієнтом — замовником таксі — та надавачем послуги, водієм. Ця ланка була представлена кол-центром, який приймав і обробляв замовлення, а також займався зворотним зв'язком, що часто був негативним. Платформна бізнес-модель усунула цей посередницький елемент — кол-центр — і замінила його більш ефективним інструментом — мобільним додатком. Це дозволило зменшити як часові, так і фінансові витрати, додавши цінності всім учасникам цих взаємовідносин.

Сучасна бізнес-модель являє собою довгостроковий план компанії, її стратегію, яка враховує використання цифрових ресурсів під час побудови основних процесів. Це приносить додатковий прибуток, що дозволяє компанії конкурувати та задавати нові стандарти на ринку.

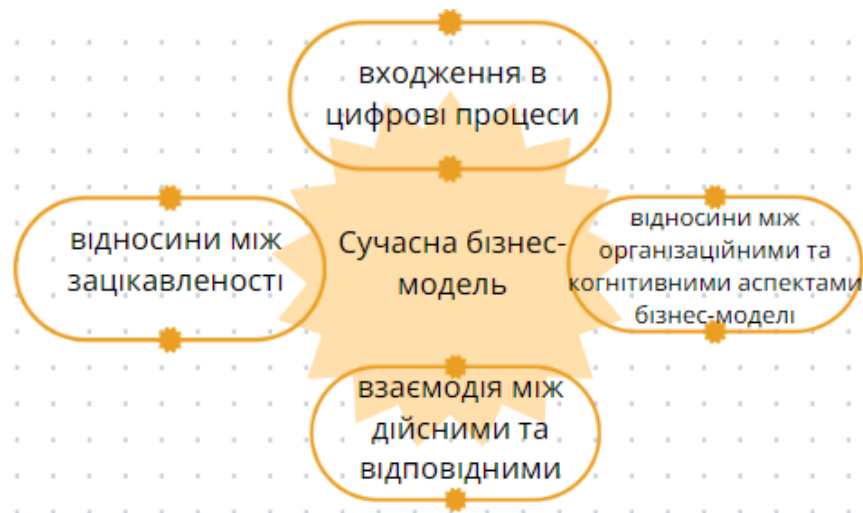


Рис. 2.1 — Сучасна бізнес-модель

Джерело [28]

Сьогодні можна виокремити кілька ключових напрямів для реалізації цифрової трансформації бізнес-процесів:

- ❖ діджиталізація бізнесу — переведення діяльності компанії на електронні платформи, що дозволяє значно зменшити обсяг завдань, необхідних для досягнення мети, замінюючи роботу персоналу автоматизованими програмними рішеннями;

- ❖ управління даними (Big Data, Data Analytics, Data Science) — аналіз великих обсягів інформації, що дає можливість будувати моделі поведінки клієнтів, прогнозувати попит та адаптувати продукцію і послуги до потреб окремих споживачів;

❖ цифрове партнерство — формування спільної цифрової інфраструктури компаній, що включає технології, обчислювальні потужності та мережеві ресурси, для досягнення спільних цілей;

❖ клієнтоцентричність — розробка нових продуктів на основі бізнес-моделі, орієнтованої на потреби клієнта, з урахуванням індивідуальної цінності кожного споживача;

❖ впровадження інновацій — моніторинг, дослідження та тестування нових бізнес-напрямків, продуктів і технологій, які активно використовують сучасні цифрові канали та системи;

❖ управління цінністю — проведення заходів для адаптації та персоналізації товарів, враховуючи змінені потреби споживачів. Цінність може виражатися в зручності користування, доступі до нових послуг, покращенні якості продукту та післяпродажному обслуговуванні. [24]

Таблиця 2.1

Порівняння бізнес-моделей в інформаційній економіці.

Критерії порівняння	Традиційні бізнес-моделі	Бізнес-моделі платформного типу
Форма взаємодії між учасниками	Будується на ринкових відносинах із використанням проміжних елементів у процесі створення цінності	Реалізується через платформу, яка забезпечує прямий зв'язок між усіма учасниками
Наявність додаткових бар'єрів	Є обмеження, наприклад, територіальні чи пов'язані з регіональною специфікою	Майже повна відсутність бар'єрів завдяки глобальному охопленню платформи
Витрати на взаємодію між сторонами	Зазвичай знаходяться на середньому або високому рівні	Мінімальні витрати на організацію взаємодії
Рівень витрат на запуск бізнесу	Невисокі, однак додатково включають витрати на інтеграцію нових елементів	Значно більші витрати через необхідність розробки та підтримки платформи

Джерело: складено автором на основі [23]

Розробка принципово нових моделей сприятиме адаптації української економіки до сучасних умов, оптимізуючи проекти з різними рівнями глибини взаємодії з партнерами у спільній цифровій інфраструктурі.

Бізнес-модель — це довгостроковий бізнес-план компанії, спосіб схематичного представлення її діяльності. Вона розробляється керівництвом з урахуванням місії та періодичних цілей компанії та застосовується для максимізації прибутку при мінімізації витрат. Бізнес-модель компанії визначає взаємовідносини між окремими учасниками ринку та може бути описана як структура продукту, послуги та інформаційного потоку. Вона включає ролі всіх осіб, залучених у певну галузь чи ринок, та вигоди, які вони отримують.

Цифрові підходи до побудови бізнесу, які раніше здавалися науковою фантастикою, зараз перетворюються на реальність економічної практики. Сучасна теорія стратегічного менеджменту стає все більш актуальною, оскільки вона дозволяє керівникам компаній ефективно інтерпретувати накопичений бізнес-досвід. Платформні технології об'єднують переваги масштабованості з можливістю індивідуального підходу до кожного клієнта, що забезпечує конкурентну перевагу завдяки швидкості обслуговування та зниженню витрат через усунення посередників. Тому платформні бізнес-моделі особливо ефективні в сферах, де інформація є основним виробничим ресурсом. У таких галузях конкуренція між фірмами поступово трансформується у змагання між бізнес-платформами, залишаючи для компаній із традиційними бізнес-моделями обмежені ринкові можливості.

Впровадження цифрових методів в управлінську практику фірми вимагає суттєвої перебудови її системи менеджменту. Необхідно адаптувати всі елементи внутрішнього середовища фірми відповідно до стадії її життєвого циклу, приділяючи особливу увагу стратегії та корпоративній культурі, інакше цифровізація може лише посилити існуючі управлінські проблеми.

Бізнес-модель електронної комерції відображає цифрову структуру організаційних знань торгових мереж.

Процес створення бізнес-моделі підприємства є досить динамічним і складним. Сучасне підприємство — це відкрита соціально-технічна система, ключові джерела успіху якої здебільшого розташовані за межами його внутрішнього середовища. Тому чітке розуміння перспектив розвитку компанії

із застосуванням сценарного та ситуаційного підходів у моделюванні бізнесу є важливим фактором її виживання.

Стратегія побудови бізнес-моделі — це сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, які формують упорядковану діяльність підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє функція планування, що розглядається як проєктування бажаного стану компанії та ефективних шляхів його досягнення. Результатом такого процесу є планові рішення, які стають основою для цілеспрямованої діяльності підприємства.

Бізнес-модель комерційної організації може розроблятися за допомогою різних інструментів. На сьогодні існує низка методів та інструментів, які дозволяють створювати функціонально-інформаційний опис бізнес-моделі для будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Розвиток цифрових технологій та зміни в поведінці споживачів, що ними спричинені, стали підґрунтям для формування бізнес-моделей нового типу. Сучасні бізнес-моделі дедалі частіше спираються на мережеву організаційну структуру, формуючи екосистему — мережу організацій, об'єднаних навколо єдиної технологічної платформи.

У таких бізнес-моделях основою є власна технологічна платформа, яка в реальному часі за допомогою відкритих інтерфейсів, машинного навчання, хмарних технологій та аналізу великих даних з високим рівнем безпеки дозволяє формувати оптимальні пропозиції для клієнтів як із власного асортименту товарів і послуг, так і з підключенням зовнішніх постачальників.

Сьогодні значного прогресу в побудові бізнес-моделей типу «екосистема» досягли компанії США та Китаю. На перший план виходить модель, побудована навколо технологічної платформи, яка здатна ефективно об'єднувати виробників товарів і послуг, а також, аналізуючи поведінкові особливості споживачів, пропонувати для них найкращі рішення.

У всіх сферах активно з'являються бізнес-моделі на основі цифрових платформ, які мають низькі капітальні витрати та виступають провайдерами

послуг і першим вибором для клієнтів. Вони забезпечують низку переваг у порівнянні з традиційними моделями.

Сучасні бізнес-моделі мають кілька ключових переваг:

- орієнтація на клієнта;
- гнучкість та оперативність;
- максимальна ефективність бізнес-процесів;
- інтеграція в ланцюг створення вартості між виробником і клієнтом.

Щоб підтримувати конкурентоспроможність, традиційні компанії багатьох індустрій розширюють свої бізнес-моделі за межі основних компетенцій, забезпечуючи більшу швидкість змін, задоволення потреб клієнтів та поліпшення фінансових результатів. В умовах динамічного середовища підприємства змушені розробляти гнучкі, інноваційні бізнес-моделі, здатні швидко реагувати на зміни та адаптувати внутрішні процеси до нових умов.

Стратегічний розвиток компанії залежить не тільки від нових ідей, а й від вдосконалення існуючих моделей. Інновації у бізнес-моделях передбачають зміну щонайменше двох з чотирьох аспектів. Наприклад, класичні лінійні моделі, що базуються на наукових дослідженнях, перетворюються на інтерактивні моделі, які об'єднують науку, бізнес, владу і громадськість, що сприяє інноваціям і комерціалізації ідей. Ця модель, відома як «Чотирьохспіральна» (Quadruple-Helix), посилює потоки знань та сприяє активній взаємодії учасників інноваційного процесу.

Інноваційний розвиток передбачає диверсифікацію діяльності, модернізацію виробництва, активне використання соціальних медіа та мобільних додатків, розширення спектру послуг і сервісів. Упровадження цифрових технологій дозволяє знизити транзакційні витрати та посилити зв'язки в ланцюгу доданої вартості [27].

Міжнародні корпорації відіграють провідну роль у створенні інновацій, надаючи меншим компаніям послуги аутсорсингу. Отже, інноваційні бізнес-

моделі повинні враховувати стратегічні цілі, зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, ефективність бізнес-процесів і їх взаємодію.

Прикладами успішних платформних бізнес-моделей є такі компанії:

- **airbnb** — об'єднує власників житла з туристами;
- **uber** — дозволяє користувачам замовляти транспортні послуги;
- **amazon** — платформа для купівлі та продажу товарів;
- **upwork** — платформа для фріланс-послуг;
- **youTube** — платформа для відеоконтенту;
- **google AdSense** — платформа для реклами;
- **facebook** — соціальна мережа для обміну контентом і реклами.

Інноваційна бізнес-модель має включати такі аспекти, як стратегія, ресурси, потреби клієнтів і підтримуючі галузі. З усіх відомих підходів найбільш гнучким є бізнес-модельний канвас А. Остервальдера, який дозволяє заповнювати дев'ять блоків бізнес-моделі з урахуванням специфіки підприємства.

Для розробки інноваційної бізнес-моделі можна також використати методику чотирьох дій У. Чан Кіма та Р. Моборна. Вона допомагає визначити, які фактори слід виключити, скоротити, додати або запровадити вперше. Поєднання обох методик дозволяє гнучко налаштовувати бізнес-модель та виявляти нові можливості створення цінності для клієнтів.

Побудова бізнес-моделі, орієнтованої на довгострокову перспективу, передбачає акцент на найбільш значущі групи стейкхолдерів та можливість включення нефінансової звітності, що сприяє кращому розумінню впливу компанії на її капітал. Організаціям також доцільно використовувати успішні моделі інших компаній, адаптуючи їх під власні умови.

Загальні принципи оптимізації бізнес-моделі для українських компаній включають:

- диверсифікацію ринків та ефективне використання ресурсів;

- розвиток незалежного виробництва;
- інвестування в дослідження та розробки;
- постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Наявність гнучкої бізнес-моделі, яка враховує особливості діяльності компанії, є ключовим фактором її виживання та зростання в умовах ринкової економіки.

2.2 Дослідження створення та роботи бізнес-моделей компаній

Дослідження, проведені в рамках аналізу бізнес-моделей вітчизняних підприємств, показали, що їх розвиток проходить в умовах складної економічної ситуації в Україні, що характерно для всіх таких підприємств. Відповідно, переваги та специфічні риси бізнес-моделей цих компаній безпосередньо залежать від початкового потенціалу конкретних підприємств.

Формування бізнес-моделей вітчизняних підприємств також визначалося особливостями та тенденціями розвитку сфери торгівлі будівельними матеріалами. Проблеми ринку будівельних матеріалів в Україні, пов'язані з олігополією, призвели до інтеграційних процесів серед торгових підприємств. Проте, зовнішня конкуренція з боку іноземних компаній мала незначний вплив на місцеві підприємства, оскільки її присутність на українському ринку була обмеженою.

Концентрація ринку будівельних матеріалів спричинила появу кількох великих компаній, як-от ТОВ "Епіцентр" та "АРС кераміка", а також численних малих підприємств. Це, у свою чергу, стало одним із важливих факторів посилення конкурентної боротьби, як серед лідерів, так і серед малих торгових компаній. Зміни в ринку вказують на перехід до нового етапу функціонування вітчизняної торгівлі. Паралельно, на ринку почали формуватися бізнес-моделі окремих українських компаній (наприклад, ТОВ "АПКО" та ТОВ "Епіцентр"), кожна з яких має як спільні риси, так і індивідуальні особливості [26].

Спільні риси бізнес-моделей компаній, що працюють на ринку будівельних матеріалів, виникли через загальні умови і параметри українського ринку, в той час як індивідуальні особливості цих моделей є результатом оптимізації внутрішнього потенціалу кожного підприємства, зокрема, потенціалу їх фінансово-економічної стійкості.

Ураховуючи екологічні та економічні проблеми, модель циркулярної економіки набуває особливої актуальності для України. Хоча країна вже почала впроваджувати принципи циркулярної економіки, цей процес відбувається поступово. Для успішної реалізації необхідна чітка національна стратегія, а

також активна участь суспільства в цьому довготривалому та непростому процесі.

Сьогодні лише незначна частина населення готова застосовувати циркулярні принципи, наприклад, сортування сміття. Однак, вітчизняний бізнес також повинен здійснити перехід до сталого розвитку, орієнтуючись на раціональне виробництво та відповідальне споживання. Компанії, які впроваджуватимуть циркулярні бізнес-моделі, зможуть підвищити свою прибутковість і зміцнити конкурентні переваги, зокрема, на міжнародному ринку.

Для того щоб українські підприємства могли успішно впроваджувати циркулярні бізнес-моделі, їм необхідно розробити стратегії, що чітко визначають бажані результати. Враховуючи європейські стандарти модернізації, важливо ефективно використовувати фінансові інструменти, що сприятиме зростанню екологічної відповідальності та економічної ефективності.

Бізнес-модель компанії може бути визначена через різні види капіталу: фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціально-репутаційний та природний. Ці види капіталу взаємодіють один з одним, утворюючи єдину систему, і їх не можна розглядати окремо.

Використання різних видів капіталу дозволяє компанії забезпечити стабільне фінансове становище, здійснювати ефективне виробництво, освоювати новітні технології та забезпечувати сталість в процесі ведення бізнесу. Одним з прикладів є діяльність ТОВ "Радіозавод", яке використовує шість видів капіталу для створення вартості та управління бізнес-процесами. Зокрема, компанія активно працює над модернізацією виробничих потужностей та розвитку інтелектуального і соціального капіталу, що дозволяє досягти високих результатів у конкурентній боротьбі.

У результаті, для підприємств, які прагнуть до цифрової трансформації своїх бізнес-моделей, потрібно впроваджувати новітні технології управління та автоматизації процесів. Сучасні підприємства повинні активно використовувати інноваційні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах

змінюваного ринку та забезпечити сталий розвиток на всіх етапах свого функціонування [3].

Впровадження бізнес-моделей “ПРАТ” Тернопільський молокозавод в умовах інформаційної економіки

3.1 Оцінка ефективності сучасної бізнес моделі компанії

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» веде свою історію з 1957 року, коли воно було засноване як міський молокозавод. Завдяки стрімкому розвитку, у 1970-х роках завод досяг потужності з переробки до 300 тонн молока щоденно. Новий етап у діяльності підприємства розпочався у 2000 році з приходом нової управлінської команди, яка на базі існуючих виробничих потужностей створила закрите акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». У 2011 році підприємство змінило організаційно-правову форму, ставши приватним акціонерним товариством. Продукція компанії має свою власну торгову марку “Молокія”, яка була зареєстрована у 2002 році [21].



Рис. 3.1. Офіційний логотип торгової марки компанії “Молокія”

Джерело [21]

ТМ “Молокія” у 2024 році увійшла до фіналу у світовій нагороді “Effie Awards” одразу у трьох категорія: “Renaissance”, “Snacks”, “Short-team Effectiveness”.

У 2005 році підприємство розпочало формування мережі власних торговельних представництв у сусідніх із Тернопільщиною регіонах. Представництва були створені у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській та Дніпропетровській областях. Завдяки сучасному холодильному обладнанню, складам і власному транспорту, філії забезпечують щоденне постачання свіжої продукції ТМ «Молокія», яка має обмежений термін зберігання.

У квітні 2022 року для розширення географії продажів була заснована філія в Польщі – ТОВ «Мілкія», яка займається реалізацією молочної продукції, зокрема

казеїну та масла. Крім того, Тернопільський молокозавод активно експортує продукцію до Німеччини, Нідерландів, Латвії, США, Грузії та Марокко.

У 2017 році після чергової реконструкції, проведеної за участі міжнародних експертів, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» увійшов до п'ятірки лідерів серед виробників молочної продукції України. Сьогодні підприємство здатне щоденно переробляти до 250 тонн молока, виготовляючи широкий асортимент продукції: молоко, йогурт, кефір, сметану, сир, вершкове масло та кисломолочний сир.

Сьогодні підприємство активно оновлює свої виробничі потужності: проводиться планова реконструкція, модернізується технологічне обладнання, а також впроваджуються нові виробничі лінії. Завдяки зусиллям висококваліфікованих спеціалістів і впровадженню сучасних технологій створюються нові продукти, що сприяє динамічному зростанню обсягів виробництва та розширенню асортименту. Постійно вдосконалюється логістична база: збільшується кількість автомобілів і складських приміщень, що дозволяє покращити ефективність дистрибуції.

Компанія постійно розвивається, щороку випускаючи на ринок нові продукти, що позитивно впливає на її економічний потенціал. Щоденно на підприємстві виготовляється понад 200 тонн готової продукції, а асортимент налічує близько сотні найменувань. Серед них – молоко, кефіри, йогурти, що реалізуються під популярною торговою маркою «Молокія» [21].

Варто зазначити, що асортимент продукції ТМ «Молокія» потребує подальшого розширення, аби забезпечити конкурентоспроможність у різних категоріях. Рекомендується розглянути можливість введення нових товарів у асортимент, що дозволить зміцнити позиції бренду як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таблиця 3.1

АВС- аналіз товарного асортименту за обсягом продажу (2023 рік).

Група товарів	Обсяг продаж, тис.грн.	Обсяг продажу у відсотках	Група
Йогурт	490444,4	10,2	В
Молоко	587471,5	15,4	В
Кефір	403590,1	4,5 %	С
Масло	897433,0	25 %	А
Сир кисломолочний	323471,5	2,7 %	С
Сметана	712471,8	22,4 %	А
Казеїн	694224,6	19,8 %	А
Загальна кількість	4109106,9	100 %	

Джерело: складено автором на основі [21]

Товарні групи масло, сметана та казеїн — є важливими для підприємства їхня спільна частка становить 2304129,4 тис.грн. При зменшенні ефективності групи товарів “А” – фірма буде нести втрати, які в свою чергу можуть призвести до банкрутства компанії, тому група товарів цієї категорії має бути на постійному контролі, повинен вестися моніторинг та прогнозування цієї категорії.

Група товарів йогурт та молоко є середньоважливі для фірми, спільна частка цієї категорії товарів становить 1077915,9 тис.грн. Ця продукція доповнює асортимент фірми, саме тому, щоб підтримувати їх на такому ж рівні потрібно виділяти інвестиції на максимальному рівні та забезпечувати для виробництва продукції хороші ресурси.

Товарна група “С” – є найменш важлива для компанії, в цю категорію входить продукція кефір та кисломолочний сир, частка продажів обох цих категорій становить – 727061,6 тис.грн. Дану продукцію потрібно замінити новинками або ж виключити з виробництва. Компанія здійснює свою діяльність за рахунок активів, які подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз фінансового стану активів ПАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022- 2023 роки, тис.грн

Показники	2022	2023
Нематеріальні активи	615	364
Незавершені капітальні інвестиції	236199	550072
Основні засоби	439242	422802
Довгострокова дебіторська заборгованість	---	---
Відстрочені податкові активи	---	---
Усього необоротних активів	678841	974027
Запаси	222198	196831
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	261796	282241
За виданими авансами	18372	8706
З бюджетом	---	85
З нарахованих доходів	---	---
Інша поточна дебіторська заборгованість	615	10479
Поточні фінансові інвестиції	999	1996
Гроші та їх еквіваленти	43071	26791
Витрати майбутніх періодів	---	---
Інші оборотні активи	48103	66864
Усього оборотні активи	595154	593989
Всього активів	1273995	1568016

Джерело: складено на основі звітності підприємства [21]

Згідно з таблиці 3.2, можна вважати, що активи компанії мають тенденцію до збільшення. Так у період з 2022 по 2023 рік вони зросли на 294021 тис. грн. Оборотні активи компанії за цей же період часу мав тенденцію до зменшення на 1165 тис.грн. Запаси компанії згідно таблиці 3.2 також зменшилися на 25367 тис.грн. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги збільшилася у порівнянні з роками на 20445 тис.грн. А за виданими авансами навпаки, зменшилася на 9666 тис.грн. Компанія за даний період має досить непогану структуру активів із значним збільшенням капіталу. У таблиці 3.3 розглянемо структуру фінансових ресурсів компанії за 2022-2023 роки.

*Аналіз складу джерел фінансування ПРАТ
«Тернопільський молокозавод» за 2022-2023 роки, тис.грн*

Показники	2022	2023
Зареєстрований капітал	15800	15800
Додатковий капітал	19200	19200
Резервний капітал	1278	1278
Нерозподілений прибуток	588868	702060
Усього власний капітал	625146	738338
Кредиторська заборгованість за роботи, товари, послуги	163928	283138
З бюджетом	28001	10213
Зі страхування	3099	1986
З оплати праці	12402	2653
Поточне забезпечення	55916	54110
Інші поточні зобов'язання	29520	44717
Усього поточні зобов'язання	499631	570614
Всього джерел фінансування	1273995	1568016

Джерело: складено на основі звітності [21]

Згідно даних таблиці 3.3, можна вважати, що власний капітал має тенденцію до зростання, за період 2022-2023 років він зріс на 113192 тис.грн. Кредиторська заборгованість за роботи, товари та послуги збільшилася на 119210 тис.грн, з бюджетом зменшилася на 17788 тис.грн; з страхування було зменшення на 1113 тис.грн, а з оплати праці – 9749 тис.грн. Поточне забезпечення в свою чергу також зменшилося на 1806 тис.грн.

У таблиці 3.4. розглянемо склад фінансових результатів підприємства за 2022-2023 роки.

Таблиця 3.4

*Аналіз динаміки фінансових результатів ПП «Тернопільський
молокозавод» за 2022-2023 роки, тис.грн.*

Показники	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	352635 8	4038979
Собівартість реалізованої продукції	287072 0	3480057
Валовий прибуток	655638	558922
Інші операційні доходи	7591	10118
Адміністративні витрати	66842	94349
Витрати на збут	188946	216468
Інші операційні витрати	71273	69235
Фінансовий результат від операційної діяльності	338695	186461
Інші фінансові доходи	101	586
Інші доходи	54	1443
Інші витрати	67664	4700
Фінансовий результат до оподаткування	237984	145079
Чистий прибуток	181710	113192

Джерело: складено на основі [21]

Згідно з таблицею 3.4. можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції збільшується протягом року на 512621 тис.грн. У показнику собівартості присутня також тенденція до зростання протягом року на 609337 тис.грн. Валовий прибуток протягом року зменшився на 96716 тис.грн.

Види витрат, а саме адміністративні були збільшені на 27507 тис.грн протягом останнього року. Витрати на збут також зросли на 27522 тис.грн. Інші витрати – зменшилися на 2038 тис.грн.

Інші доходи були збільшені у порівнянні з 2022-2023 роках на 1389 тис.грн. Чистий прибуток був зменшений на 68518 тис.грн.

Персонаж на кожному підприємстві є важливим капіталом, адже без цього підприємство не зможе працювати та виробляти потрібну кількість продукції для продажів. Важливими факторами персоналу є система заробітної плати, преміювання, спеціальність за фахом, вік та стать. Чисельність персоналу за 2 роки наведено на рисунку 3.1.

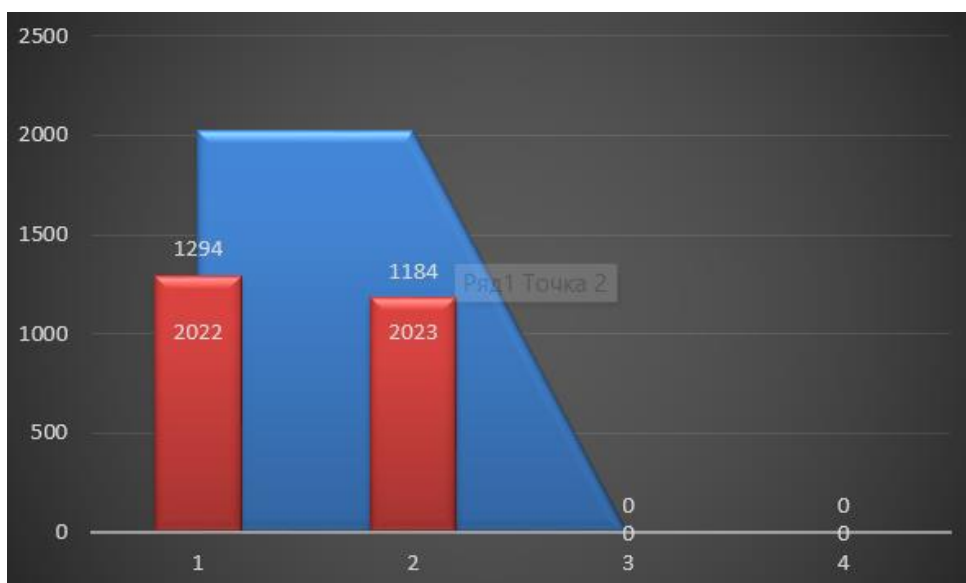


Рисунок 3.1. Чисельність персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2022-2023 років

Джерело [21]

Згідно даних на рисунку 3.1. кількість персоналу в компанії зменшилось на 15%, причиною такого зменшення можна вважати воєнні дії в Україні та спадання обсягів продажу товарів компан

Таблиця 3.5

Плинність персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2022-2023 років

Індекс	Рік	
	2022	2023

Оборот з прийому	0,7	0,5
Оборот за звільненням	0,1	0,8
Показник сталості персоналу, %	77,1	55,4
Плинність персоналу, %	29,2	30,1

Джерело: складено за даними ПРАТ «Тернопільський молокозавод»[21]

Згідно таблиці 3.5 та індексах плинності персоналу, можна вважати, що плинність персоналу була збільшена на 21,7 %. З цього можна сказати, що це погано впливає на політику керування персоналу та демонструє те, що персонал незадоволений деякими чинниками в компанії.

Політика екології компанії розрахована на те, щоб запровадити термін “зелена економіка” в професійній діяльності фірми.



Рис. 3.2. Розвиток екології в компанії.

Джерело [21]

В компанії працює велика кількість працівників, більше 1000 робочих місць, також згідно із даних веб-ресурсів є вільні вакансії на такі спрямування за фахом як: водій категорії “С”, укладальник-комплектувальник, слюсар-електромеханік, комірник, оператор лінії переробки молока, охоронник, вантажник.

Підприємство при працевлаштуванні гарантує: офіційне працевлаштування, заробітну плату з погодинною оплатою, медичне страхування, гнучкий графік

роботи. Усі затрати на навчання, добирання на роботу та підвищення кваліфікаційного рівня компанія покриває самотійно. Компанія зосереджує зусилля на формуванні сприятливого образу свого бренду та продукції. Висока якість товарів підтверджується відзнаками та нагородами.

Таблиця 3.6

*Оцінка маркетингового комплексу компанії "Тернопільський молокозавод"
стосовно цілей та компетенцій*

Інструменти	Вплив на місію (0–1)	Рівень використання ключових компетенцій (0–1)	Оцінка постачальників	Ефективність постачання	Сумарна оцінка
Товарна політика	0,6	0,5	0,8	0,7	0,65
Цінова політика	0,8	0,9	1	0,95	1,1
Політика просування	0,5	0,4	0,6	0,4	0,48
Кадрова політика	0,6	0,6	0,5	0,6	0,58
Процес продажів	0,4	0,5	0,4	0,35	0,42

Джерело: складено на основі автором на основі [21]

Оцінка маркетингового комплексу компанії "Молокія" показує, як її ключові інструменти підтримують місію та використовують основні компетенції підприємства. Товарна політика означає оцінку впливу на місію – 0,6, що свідчить про середній рівень відповідності товарної стратегії місії компанії. Використання ключових компетенцій на рівні 0,5 вказує на необхідність оптимізації товарного асортименту, щоб краще відображати конкурентні переваги. Загальний показник 0,65 вказує на стабільну, але не максимальну ефективність цього напрямку.

Інструмент цінової політики має найвищу сумарну оцінку (1,1), що відображає ефективне використання ключових компетенцій (0,9) та сильний вплив на місію компанії (0,8). Це свідчить про те, що ціноутворення є ключовим

аспектом стратегії компанії, і, ймовірно, спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Загальна оцінка політики просування 0,48 є найнижчою серед усіх інструментів. Вплив на місію (0,5) та рівень використання компетенцій (0,4) залишаються недостатніми. Це може свідчити про потребу перегляду підходів до маркетингових комунікацій, включно із використанням новітніх каналів та підвищенням ефективності реклами. Оцінка впливу кадрової політики на місію та використання компетенцій знаходяться на рівні 0,6, що демонструє стабільний, але не максимальний рівень ефективності. Загальна оцінка 0,58 свідчить про потенціал для вдосконалення, особливо у напрямках навчання, розвитку персоналу та підвищення залученості. Загальна оцінка продажів 0,42 є однією з найнижчих, що вказує на слабе місце в маркетинговому комплексі компанії. Вплив на місію (0,4) та використання компетенцій (0,5) також потребують покращення. Оптимізація процесів продажів, можливо, через автоматизацію або вдосконалення каналів дистрибуції, може позитивно вплинути на ефективність цього аспекту.

3.2 Оптимізація бізнес-моделей в умовах інформаційної економіки

Цифрова трансформація української промисловості вимагає пошуку нових підходів до ведення бізнесу. Одним з ключових завдань є зменшення ризиків та витрат, пов'язаних з переходом на цифрові технології. Як це зробити? Потрібно спростити процеси створення вартості для споживача, оптимізувати взаємодію з партнерами та клієнтами, а також адаптувати продукти та послуги до нових цифрових реалій. Це дозволить українським підприємствам стати більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Одним із напрямів розвитку бізнес-моделей українських промислових підприємств в умовах цифрової трансформації є модернізація допоміжних систем та процесів. Ці системи, хоча й не впливають безпосередньо на прибуток компанії, потребують адаптації до нових ризиків, які виникають внаслідок цифрових змін. Сучасні тенденції у виробництві вимагають від компаній швидкого прийняття рішень та гнучкості в управлінні. Тому, одним із пріоритетів має стати перехід до більш динамічних бізнес-моделей.

Одним із шляхів розвитку бізнес-моделей українських підприємств в умовах цифрової трансформації є накопичення та ефективне використання цифрових активів. Цифрові технології дозволяють підприємствам збирати великі обсяги даних про різні аспекти їхньої діяльності: від виробничих процесів (температура, тиск, витрата енергії) до поведінки клієнтів. Ці дані можуть бути використані для оптимізації виробництва, розробки нових продуктів та послуг, а також для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

В умовах широкого вибору цифрових рішень для оптимізації виробництва та бізнесу, важливо розробити систематичний підхід до їх вибору та впровадження. Пропонується створити модель, яка дозволить на основі чітко визначених критеріїв (наприклад, вартість, ефективність, ризики) обирати оптимальні технології для кожного етапу виробничого циклу. Така модель допоможе оцінити потенційні переваги та ризики від впровадження кожної технології, а також спланувати подальші кроки цифрової трансформації підприємства.

Цей напрямок передбачає два взаємопов'язаних аспекти: по-перше, інтеграцію цифрових функцій у традиційні продукти, що дозволяє створювати розумні,

підключені до мережі пристрої. По-друге, появу нових джерел доходу за рахунок надання додаткових цифрових послуг, таких як програмне забезпечення, підтримка, оновлення та аналітика даних. Виробництво таких інноваційних продуктів потребує переосмислення бізнес-моделі підприємства, оскільки основним джерелом доходу стають не тільки продажі товарів, але й надання цифрових послуг.

Перехід до бізнес-моделі, заснованої на використанні цифрових послуг, не лише дозволяє компаніям отримувати нові джерела доходу, але й сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Цифрові рішення дозволяють створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, що підвищує його задоволеність. Крім того, цифрова трансформація змінює традиційні ланцюжки створення вартості. З'являються нові учасники ринку, змінюється роль існуючих, а також виникають нові можливості для співпраці.

При розробці нової бізнес-моделі важливо враховувати зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, технологічні тренди, конкуренція та поведінка споживачів. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє компаніям виявити нові можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії розвитку. Для компанії "Тернопільський молокозавод" важливо проаналізувати такі фактори, як зміни споживчих уподобань, поява нових конкурентів на ринку молочної продукції, розвиток технологій в області виробництва та дистрибуції продуктів харчування.

Таблиця 3.7

STELV-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Фактор	Експерти	Можливість чи загроза	Сила впливу	Ймовірність	Важливість	Сукупний вплив
Соціальні (S)	Аналітики ринку FMCG	Зростання попиту на натуральні та екологічні продукти.	Висока	Висока	Висока	Високий позитивний вплив
	Державна статистика	Скорочення населення через міграцію, зменшення чисельності споживачів і робочої сили.	Середня	Середня	Висока	Середній негативний вплив
Технологічні (T)	Експерти з автоматизації виробництва	Інтеграція сучасних автоматизованих ліній для виробництва.	Висока	Середня	Висока	Високий позитивний вплив

Фактор	Експерти	Можливість чи загроза	Сила впливу	Ймовірність	Важливість	Сукупний вплив
	Консультанти з IT-технологій	Використання цифрових платформ для аналізу попиту та маркетингу (CRM, Big Data).	Середня	Висока	Висока	Високий позитивний вплив
Економічні (E)	Економісти	Інфляція, що знижує купівельну спроможність населення.	Висока	Висока	Висока	Високий негативний вплив
	Фінансові аналітики	Коливання валютного курсу, що підвищує вартість обладнання та сировини.	Висока	Висока	Середня	Високий негативний вплив
Юридичні (L)	Юристи з харчової галузі	Введення обов'язкового маркування продуктів, що сприяє підвищенню довіри споживачів до продукту.	Середня	Висока	Середня	Середній позитивний вплив
	Аудитори НАССР	Жорсткі стандарти НАССР збільшують витрати на забезпечення відповідності законодавству, але підвищують репутацію.	Середня	Середня	Висока	Середній позитивний вплив
Екологічні (V)	Екологи	Законодавчі вимоги щодо використання екологічного пакування збільшують витрати, але створюють конкурентну перевагу.	Висока	Висока	Висока	Високий позитивний вплив
	Агроаналітики	Нестабільність погодних умов впливає на обсяги постачання	Висока	Середня	Висока	Високий негативний вплив

Джерело: складено автором на основі [19]

Згідно STELV-аналізу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" можна сказати про значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Серед ключових можливостей варто виділити зростання попиту на натуральні та екологічні продукти, а також впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація виробництва і використання цифрових платформ для аналізу попиту. Це створює умови для покращення конкурентних позицій компанії.

Водночас існують значні загрози, пов'язані з інфляцією, коливанням валютного курсу та нестабільністю постачання молока-сировини через зміни клімату. Окрім цього, жорсткі законодавчі вимоги та екологічні стандарти вимагають додаткових інвестицій, але також сприяють підвищенню довіри споживачів.

Загалом, підприємство має значний потенціал для зростання за умов адаптації до сучасних викликів і ефективного використання можливостей, що відкриваються.

Щоб узагальнити результати роботи по стратегічним факторам потрібно провести EFAS-аналіз (таблиця 3.8). Цей аналіз покаже як підприємство готове реагувати на фактори стратегій з врахуванням факторів значення для діяльності фірми в майбутньому.

Таблиця 3.8.

EFAS-аналіз ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Фактори	Можливість/Загроза	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Зростання попиту на екологічні продукти	Можливість	0.20	4	0.80
2. Впровадження сучасних технологій виробництва	Можливість	0.15	5	0.75
3. Коливання валютного курсу	Загроза	0.20	2	0.40
4. Інфляція та зниження купівельної спроможності	Загроза	0.25	3	0.75
5. Посилення екологічного законодавства	Можливість	0.10	4	0.40

Фактори	Можливість/Загроза	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
6. Нестабільність кліматичних умов	Загроза	0.10	2	0.20

Джерело: складено автором [21]

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" має високий потенціал для розвитку завдяки можливостям, які надає зростання попиту на екологічні продукти та впровадження сучасних технологій. Однак підприємству варто приділити увагу управлінню ризиками, зокрема впливу інфляції, валютних коливань та кліматичних умов, щоб мінімізувати їх негативний ефект на бізнес. Ефективне використання можливостей і грамотне управління загрозами сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку. Загальна зважена оцінка аналізу – 3,30.

Таблиця 3.9.

Ключові місії компанії "Тернопільський молокозавод"

Питання	Відповідь
Яка головна місія компанії?	Надавати споживачам якісні, натуральні та безпечні молочні продукти, які відповідають сучасним стандартам здорового харчування.
Чому компанія зосереджується на якості?	Якість є основою довіри споживачів, що сприяє збереженню лояльності клієнтів та забезпеченню стійкого розвитку бізнесу.
Яка роль компанії у суспільстві?	Підтримка здорового способу життя через виробництво корисних продуктів, створення робочих місць та розвиток місцевого сільського господарства.
Як компанія піклується про довкілля?	Використання екологічно чистих технологій, мінімізація відходів виробництва та впровадження інноваційного пакування, що підлягає переробці.
Які основні цінності компанії?	Чесність, відповідальність, турбота про клієнта, постійне вдосконалення та інноваційність.
Як компанія сприяє підтримці фермерів?	Забезпечення стабільних умов співпраці, справедливих цін на молоко-сировину та впровадження освітніх ініціатив для місцевих постачальників.
Яке стратегічне бачення компанії?	Стати лідером у виробництві молочних продуктів в Україні, зберігаючи високі стандарти якості та задовольняючи змінні потреби споживачів.

Джерело: складено автором на основі [21]

Місія ПрАТ "Тернопільський молокозавод" полягає у виробництві натуральних та якісних молочних продуктів, які сприяють здоровому способу життя та відповідають сучасним стандартам. Компанія зосереджується на чесності,

відповідальності та інноваціях, щоб забезпечити довіру споживачів і стабільний розвиток.

Особливу увагу приділяють екологічності виробництва, мінімізації впливу на довкілля та впровадженню перероблюваного пакування. Водночас компанія активно підтримує місцевих фермерів, створюючи сприятливі умови співпраці.

Головне стратегічне бачення підприємства – це лідерство у галузі молочної продукції в Україні та адаптація до змінних потреб ринку, залишаючись надійним партнером для своїх клієнтів і постачальників.

У сучасних умовах успішна бізнес-модель повинна враховувати динаміку змін у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових потреб споживачів. Для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" це означає необхідність регулярного оновлення підходів до управління бізнесом, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Технології та цифровізація сьогодні впливають на всі аспекти роботи підприємства: від визначення цільових споживачів до методів взаємодії з клієнтами та оптимізації виробничих процесів. Наприклад, у сучасному середовищі особливу роль відіграє використання соціальних мереж як інструменту маркетингу. Через SMM (маркетинг у соціальних мережах) молокозавод може залучати увагу споживачів, пропонуючи персоналізовані рішення та активно спілкуючись із цільовою аудиторією.

Ключовими ресурсами в цифрову епоху стають дані про споживачів, які допомагають формувати більш точні ціннісні пропозиції, а також технології автоматизації, що підвищують ефективність виробництва. Наприклад, впровадження сучасних CRM-систем дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і будувати з ними довгострокові відносини.

Водночас важливо пам'ятати, що всі складові бізнес-моделі взаємопов'язані. Недостатньо покращувати лише окремі елементи, як-от канали збуту чи асортимент продукції. Зміни в одному компоненті, наприклад, у структурі витрат чи виборі партнерів, неминуче впливають на інші.

Основна ціль ПрАТ "Тернопільський молокозавод" — забезпечити цілісний і системний підхід до управління бізнесом, аби ефективно використовувати нові можливості ринку та мінімізувати ризики. Це дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, а й підвищити довіру споживачів та партнерів.



Рис. 3.3. Модернізована бізнес-модель компанії “Тернопільський молокозавод”.

Джерело [26]

Ця бізнес-модель для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" показує, як ефективно поєднувати ключові елементи для досягнення сталого розвитку компанії. Основна увага приділяється стабільним і надійним партнерам, що забезпечують безперебійне постачання сировини, технологічну підтримку та ефективну дистрибуцію продукції. Тісна взаємодія з дистриб'юторами і ритейлерами дозволяє молокозаводу зайняти міцні позиції на ринку і бути доступним для споживачів.

Насправді, успіх цієї моделі залежить від інтеграції ефективних процесів виробництва, логістики та маркетингу. Постійне вдосконалення технологій і активний розвиток нових продуктів відповідають на сучасні вимоги споживачів, які шукають натуральні, корисні та екологічно чисті продукти. При цьому враховується й важливість персоналізованого підходу до клієнтів, що зміцнює лояльність і довіру до бренду.

Ключовими аспектами є інновації в продуктах та послугах, зручність збуту через різноманітні канали, а також динамічне реагування на потреби ринку. Це дозволяє не лише забезпечити постійний потік доходів через роздрібні та онлайн-продажі, але й оптимізувати витрати на виробництво та маркетинг.

Завдяки такій структурі, молокозавод може ефективно управляти своїми ресурсами і витратами, при цьому зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності та споживчої прихильності.

Щоб покращити бізнес-модель ПрАТ "Тернопільський молокозавод", можна розглянути такі пропозиції:

1. розширення асортименту продуктів: а) ввести нові види молочних продуктів, наприклад, безлактозні або органічні варіанти, що відповідають потребам людей з обмеженнями в харчуванні або тим, хто дотримується здорового способу життя. б) розробити спеціальні продукти для конкретних груп споживачів, наприклад, для дітей, спортсменів або людей похилого віку;
2. інвестиції в технології та автоматизацію: а) вдосконалити існуючі технології виробництва, щоб зменшити витрати на енергію та ресурси, підвищити продуктивність і знизити собівартість. б) інвестувати в передові технології обробки даних та автоматизацію для покращення точності прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання;
3. зміцнення цифрових каналів збуту: а) розвивати онлайн-продажі, створити або вдосконалити мобільний додаток для зручного замовлення продукції, інтегрувати функції автоматизованих підписок (наприклад, регулярні поставки молочних продуктів). б) використовувати SMM (social media marketing) для активного залучення нових клієнтів та посилення взаємодії з існуючими через акції та спеціальні пропозиції;
4. зосередження на екологічних ініціативах: а) впроваджувати більш екологічні пакування (перероблені або біорозкладні матеріали) та активно пропагувати це в маркетингових кампаніях, що сприятиме поліпшенню іміджу компанії. б) залучити увагу до сталого виробництва і впроваджувати

енергоефективні технології для зниження впливу на навколишнє середовище;

5. поглиблення роботи з клієнтами та програм лояльності: а) ввести систему персоналізованих знижок або бонусів для постійних клієнтів, що заохочуватиме їх здійснювати повторні покупки. б) створити програми лояльності для корпоративних клієнтів (ресторани, готелі, кафе), щоб залучити більшу кількість бізнес-замовлень.

ВИСНОВКИ

Інформаційна економіка характеризується домінуванням інформації та знань як ключових ресурсів, які визначають економічну цінність. Цифрові технології стали основою для трансформації бізнесу, створення нових форм взаємодії між учасниками ринку та розвитку інноваційних бізнес-моделей.

Бізнес-моделі в умовах інформаційної економіки зазнають постійної трансформації. Від традиційних підходів підприємства переходять до сервісно-орієнтованих, цифрових та гібридних моделей, що забезпечують гнучкість, інноваційність та можливість швидкої адаптації до змін.

Інноваційні бізнес-моделі класифікуються за різними критеріями: рівнем цифровізації, структурою створення цінності, підходами до взаємодії з клієнтами. Основними типами є платформи, моделі спільного споживання, моделі підписки, а також моделі, засновані на використанні штучного інтелекту та блокчейну.

Формування бізнес-моделі для українських компаній в умовах цифрової економіки передбачає такі етапи: аналіз ринкових умов, визначення потреб клієнтів, вибір технологічних рішень, інтеграція цифрових інструментів та розробка стратегії монетизації.

Аналіз бізнес-моделей успішних українських компаній показує, що цифровізація та інновації є ключовими факторами підвищення їх конкурентоспроможності. Компанії, які використовують платформи, CRM-системи та автоматизовані процеси, демонструють вищу ефективність та здатність до масштабування.

Аналіз діяльності “ТРАТ” Тернопільський молокозавод виявив ефективність використання традиційної моделі з елементами цифровізації, зокрема автоматизації виробничих процесів та впровадження CRM-систем для роботи з клієнтами. Проте залишаються невикористаними можливості цифрових платформ та маркетингових інструментів на основі великих даних.

Для підвищення ефективності та адаптації до умов інформаційної економіки компанії доцільно впровадити:

- ✓ платформні рішення для роботи з постачальниками та клієнтами;
- ✓ маркетингові інструменти на базі аналітики даних;
- ✓ автоматизовані системи управління логістикою;
- ✓ використання елементів блокчейну для забезпечення прозорості поставок.

Дослідження показало, що інноваційні бізнес-моделі є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Їх впровадження вимагає системного підходу, інтеграції цифрових технологій та орієнтації на потреби клієнтів. Для українських підприємств, таких як ПП «Тернопільський молокозавод», інноваційні бізнес-моделі можуть стати основою для сталого розвитку, інтеграції в міжнародний ринок і зростання економічної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки / О. М. Левковець // Академічні візії, 2024. — Вип. 32. — С. 7–12.— С. 123–130.
2. Беляєва І. Ю. Інформаційна економіка: сутність, функції, структура / І. Ю. Беляєва // Вісник економічної науки України. — 2018. — № 1. — С. 26–31.
3. Дейл Е. Бізнес у цифрову епоху: Як інновації змінюють підприємництво / Е. Дейл. — К.: Фоліо, 2021. — 240 с.
4. Гринкевич С. С. Теоретико-прикладні аспекти становлення інформаційної економіки в Україні / С. С. Гринкевич, О. І. Іляш // Стратегічні пріоритети. — 2015. — № 1 (34). — С. 56–62.
5. Information economy // Cambridge dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/information-economy>
6. Інноваційна економіка в глобалізованому світі / Н. М. Краус // Монографія. — Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2019. — 300 с.
7. Інтегровані дизайн-рішення в сучасному механізмі товарної інноваційної політики / Г. О. Холодний // Бізнес Інформ. — 2023. — №7. — С. 66–73.
8. Інформаційні технології: їх роль у зміні бізнес-моделей підприємств / Г. О. Холодний // Економіка та суспільство, 2023. — №42. — С. 50–58.
9. Кононова К. Ю. Інформаційна економіка : моделювання еволюційних процесів / К. Ю. Кононова. — Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. — 312 с.
10. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд, особливості. Підприємництво та інновації. 2022. Вип 24. С. 87-91.
11. Коряк Н. В. Впровадження цифрових технологій як елемент модернізації бізнес-процесів українських підприємств / Н. В. Коряк // Економіка та держава. — 2019. — № 12. — С. 47–50.
12. Лисенко Ю. М. Особливості цифровізації бізнесу в Україні: виклики і перспективи / Ю. М. Лисенко // Економіка і суспільство. — 2021. — № 29. — С. 100–105.

- 13.Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с.
- 14.Макаренко С. А. Цифрова економіка: нові можливості для оптимізації бізнес-моделей / С. А. Макаренко. — К.: Київський національний університет, 2020. — 112 с.
- 15.Матвєєв П. В. Управління ефективністю бізнес-моделі підприємства молочної галузі / П. В. Матвєєв // Агроінком. — 2021. — № 5-6. — С. 27–31.
- 16.Morris M., Schindehutte M., Allen J. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. Journal of Business Research 2019. № 58. P. 726—735.
- 17.Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2022. № 2 (106). С. 19–26.
- 18.Національні економічні інтереси України в парадигмі інформаційної економіки / Л. Паскаль, О. Фінагіна, О. Зінченко // Таурійський науковий вісник. Серія: Економіка. — 2023. — №34. — С. 73–82.
- 19.Овстрвальдер А., Піньє І. Розробка бізнес-моделей: Настанова для стратегів та новаторів / А. Остервальдер, І. Піньє. — К.: Dykun, 2020. — 288 с.
- 20.Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems 2016. № 16. P. 1—25.
- 21.Офіційний сайт ПРАТ “Тернопільський молокозавод”. URL: <https://molokija.com>
- 22.Rappa M. Business Models On The Web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (дата звернення: 05.07.2023)
- 23.Салєєв В. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств молочної галузі: виклики цифрової трансформації / В. М. Салєєв // Економіка АПК. — 2021. — № 9. — С. 50–55.

- 24.Сафонова В. М., Сафонов Ю. М. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: методологія, підходи, механізми / В. М. Сафонова, Ю. М. Сафонов // Бізнес Інформ. — 2020. — № 9. — С. 30–35.
- 25.Сухоруков А. І. Економічна ефективність сучасних бізнес-моделей у харчовій промисловості України / А. І. Сухоруков // Вісник економіки промисловості. — 2022. — № 1. — С. 54–60.
- 26.Стратегії інноваційної бізнес-моделі / О. М. Левковець // Матеріали конференції "Управління розвитком соціально-економічних систем", 2023.
- 27.Трансформація бізнес-моделі підприємства / О. В. Кузьмін, Н. В. Петришин // Інтелект ХХІ. — 2023. — №1. — С. 70–80.
- 28.Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи / О. І. Кузьмін, Н. В. Петришин // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. — 2023. — Т. 5, №2. — С. 16–25.
- 29.Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій / О. В. Кузьмін, Н. В. Петришин // Економіка і регіон. — 2022. — №3(80). — С. 45–52.
- 30.Lesia Buiak, Mariia Hryhorkiv, Vasyl Hryhorkiv, Oksana Bashutska, Kateryna Pryshliak. Computer Modeling of the Economy Dynamics of Ukraine, Taking into Account the Socio-Economic Clustering of Society. Journal of Information Technology Management, 2023, Vol. 15, Issue. P. 64-79 doi: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94710>
- 31.Lesia Buiak, Serhii Matiukh, Olga Gonchar, Liudmyla Yemchuk, Larysa Dzhulii, Lesia Bilorusets. Modeling in the Processes of Assessment and Forecasting of Technological Aspects of Sustainable Enterprise Development. // International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic 2024, pp. 299-303. DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712530
- 32.Lesia Buiak, Viktor Lopatovskyi, Liudmyla Yemchuk, Volodymyr Dzhulii, Larysa Dzhulii, Valentyna Bobrovnyk. Organizational aspects of the management process based on the systems approach, informatization and

modelling. 13th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2023. Wrocław, Poland, 21-23 September 2023. P. 230-234. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275439

- 33.Буяк Л., Пришляк К., Буяк Л. Механізм безпекового управління підприємств мережових структур на основі системного підходу та економіко-математичного моделювання. Development Service Industry Management : Scientific journal. 2023. № 3. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(13))