

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Розвиток бізнес-моделі підприємства

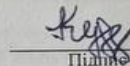
Назва теми

(на прикладі ПП «БРИТОН», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
Код і найменування  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування

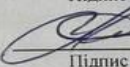
Шифр КвРМН. 24178.01.15.00

Виконав здобувач 2 курсу, група Бам-24-1  
Шифр

  
Підпис

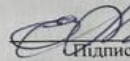
Ростислав КУШНІР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник \_\_\_\_\_  
Науковий ступінь, учене звання

  
Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Завідувач кафедри менеджменту  
 та адміністрування

12 12 2025 р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти другий (магістерський)Галузь знань 07 Управління та адмініструванняСпеціальність 073 Менеджмент

Шифр і найменування

Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 1 " 09 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кушнір Ростислав Олегович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Розвиток бізнес-моделі підприємства (на прикладі ПП «БРИТОН», м. Хмельницький)Керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 08 2025р. № 65 дод. 182 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади формування та розвитку бізнес-моделі підприємства. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та діючої бізнес-моделі ПП «БРИТОН». 3. Напрями розвитку та удосконалення бізнес-моделі ПП «БРИТОН».5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Тлумачення поняття «бізнес-модель». 2. Еволюція підходів до формування бізнес-моделей. 3. Основні компоненти бізнес-моделі організації. 4. Класифікація бізнес-моделей підприємства. 5. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Брітон». 6. Матриця SWOT-аналізу ПП «Брітон». 7. Аналіз прибутку підприємства. 8. Аналіз бізнес-моделі ПП «Брітон». 9. Напрями удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон». 10. Удосконалена бізнес-модель ПП «Брітон» за шаблоном Canvas.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

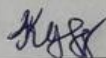
| Розділ                      | Прізвище, ініціали та посада консультанта                  | Підпис, дата   |                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|                             |                                                            | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1. Теоретико-методичний     | Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування  |                |                  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування  |                |                  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування  |                |                  |
| 4. Нормоконтроль            | Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування |                |                  |

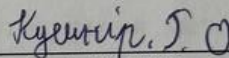
7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

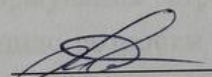
| Пор. № | Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи                                                                                         | Термін виконання | Примітка |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|
| 1.     | Вибір теми кваліфікаційної роботи                                                                                                      | вересень 2025    |          |
| 2.     | Одержання індивідуального завдання                                                                                                     | вересень 2025    |          |
| 3.     | Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи                                                                  | вересень 2025    |          |
| 4.     | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | вересень 2025    |          |
| 5.     | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства                       | вересень 2025    |          |
| 6.     | Підготовка першого розділу                                                                                                             | вересень 2025    |          |
| 7.     | Підготовка другого розділу                                                                                                             | жовтень 2025     |          |
| 8.     | Підготовка третього розділу                                                                                                            | листопад 2025    |          |
| 9.     | Підготовка висновків                                                                                                                   | листопад 2025    |          |
| 10.    | Здача науковому керівнику                                                                                                              | листопад 2025    |          |
| 11.    | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника                                                       | листопад 2025    |          |
| 12.    | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті                                                                                  | грудень 2025     |          |
| 13.    | Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки                                                                                | грудень 2025     |          |
| 14.    | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі                                                                                    | грудень 2025     |          |
| 15.    | Одержання відгуку наукового керівника                                                                                                  | грудень 2025     |          |
| 16.    | Одержання рецензії зовнішнього рецензента                                                                                              | грудень 2025     |          |
| 17.    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                          | грудень 2025     |          |

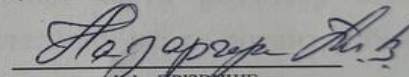
Здобувач

  
 Підпис

  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
 Підпис

  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

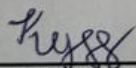
Кушнір Р. О. Розвиток бізнес-моделі підприємства (на прикладі ПП «БРИТОН», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В. Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 13 рисунків, 17 таблиць, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНА КАРТА РОЗВИТКУ, УПРАВЛІННЯ.

Розглянуто теоретичні засади формування та розвитку бізнес-моделі підприємства. Розкрито сутність, основні елементи та принципи формування бізнес-моделі. Досліджено класифікацію та характеристики сучасних бізнес-моделей. Визначено етапи формування та розвитку бізнес-моделі підприємства.

Представлено загальну характеристику ПП «Брітон». Проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Виконано аналіз фінансового стану підприємства. Проведена діагностику діючої бізнес-моделі ПП «Брітон» та визначено її слабкі і сильні сторони. Застосовано стратегічний аналіз з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу та VRIO-аналізу.

Визначено та обгрунтовано напрями удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон». Розроблено пропозиції щодо застосування методики збалансованої системи показників для формування стратегічної карти розвитку бізнесу. Обгрунтовано рекомендації щодо розробки стратегічної карти розвитку бізнесу на основі збалансованої системи показників.

  
Підпис автора

« 08 » 12 202 5 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                               | С. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ                                                                                                         | 5  |
| 1 Теоретичні засади формування та розвитку бізнес-моделі підприємства                                         | 7  |
| 1.1 Сутність, основні елементи та принципи формування бізнес-моделі                                           | 7  |
| 1.2 Класифікація та характеристика сучасних бізнес-моделей                                                    | 14 |
| 1.3 Етапи формування та розвитку бізнес-моделі підприємства                                                   | 18 |
| 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та діючої бізнес-моделі ПП «БРІТОН»                               | 21 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства                                                                      | 21 |
| 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства                                    | 23 |
| 2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства                                                     | 28 |
| 2.4 Стратегічний аналіз діяльності підприємства                                                               | 35 |
| 2.5 Аналіз діючої бізнес-моделі підприємства                                                                  | 39 |
| 3 Напрями розвитку та удосконалення бізнес-моделі ПП «БРІТОН»                                                 | 46 |
| 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства                                           | 46 |
| 3.2 Застосування методики збалансованої системи показників для формування стратегічної карти розвитку бізнесу | 51 |
| 3.3 Обґрунтування стратегічної карти розвитку бізнесу на основі збалансованої системи показників              | 58 |
| Висновки                                                                                                      | 65 |
| Перелік джерел посилання                                                                                      | 67 |

## ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих потреб та посиленням глобальних викликів. У таких умовах стійкість та ефективність підприємства значною мірою визначаються здатністю формувати та постійно удосконалювати власну бізнес-модель. Бізнес-модель є фундаментальною основою розвитку організації, оскільки відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для споживачів, партнерів, власників та інших стейкхолдерів.

Розвиток бізнес-моделі розглядається як безперервний процес трансформації ключових елементів діяльності підприємства, що зумовлений впливом зовнішнього середовища, появою нових технологій, зміною ринкових сегментів і поведінки споживачів. Правильно сформована та адаптована бізнес-модель дозволяє підприємству забезпечити конкурентні переваги, підвищити ефективність використання ресурсів, розширити ринкову присутність та досягти стабільного економічного зростання.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що велика частина українських підприємств потребує модернізації своєї бізнес-моделі відповідно до вимог сучасної економіки, зокрема цифрової трансформації, інноваційного розвитку, інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та підвищення гнучкості управлінських процесів.

Загальні питання розробки бізнес моделей є досить популярною темою наукових пошуків серед науковців та фахівців-практиків. Значну увагу проблемам досліджень еволюції та класифікації бізнес моделей приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Н. Ільченко, Н. Ревуцька, Л. Федулова, Б. Андерсен, О. Виноградова, В. Тоцький, Т. Цугель, О. Гассман, К. Маркидес, О. Остервальдер, І. Піп'є, К. Франкенбергер, Г. Хамел та інші науковці.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та дослідженні практичних підходів до розвитку бізнес-моделі підприємства, а також у розробці рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності ПП «Брітон».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади формування та розвитку бізнес-моделі підприємства;
- розглянути сучасні підходи та класифікації бізнес-моделей;
- провести аналіз чинної бізнес-моделі досліджуваного підприємства;
- визначити роль бізнес-моделі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП «Брітон»
- оцінити рівень її ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства;
- виявити проблеми у функціонуванні досліджуваного підприємства;
- проаналізувати існуючу бізнес-модель ПП «Брітон»
- обґрунтувати напрями та способи удосконалення діючої бізнес-моделі;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження оновленої бізнес-моделі та оцінити очікувані результати.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси формування, функціонування та розвитку бізнес-моделі підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, інструменти та практичні механізми удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, основні елементи та принципи формування бізнес-моделі

У сучасних умовах ведення бізнесу, посилення конкуренції, високого рівня невизначеності ринкового середовища бізнес-модель стає ключовим інструментом формування цінності підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку. Поняття «бізнес-модель» активно використовується в економічній та управлінській літературі з кінця 1990-х років, однак його зміст постійно видозмінюється з урахуванням змін технологічних та ринкових трансформацій.

У наукових джерелах існує велика кількість підходів до трактування сутності бізнес-моделі.

На думку П. Друкера, бізнес-модель – це логіка функціонування підприємства, що пояснює, яким чином воно створює цінність для споживача та отримує прибуток. Г. Чесбро і Р. Розенблум визначають бізнес-модель як спосіб поєднання ресурсної бази підприємства з ринковими можливостями, що формує унікальну пропозицію цінності для клієнта [1], [16].

О. Остервальдер та І. Піньє, автори найпоширенішої сучасної концепції, тлумачать бізнес-модель як систему елементів, що описують, як організація створює, доставляє та отримує цінність. Вони представляють бізнес-модель у вигляді канви з дев'яти структурних блоків, що дозволяє деталізувати всі процеси діяльності підприємства [15].

Скриль В.В. [2] при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяє два підходи:

1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі. Цей підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований всередину підприємства);

2) орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства).

У таблиці 1.1 наведено визначення поняття «бізнес-модель», які авторами у роботі [2] розмежовано за двома підходами.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «бізнес-модель» [2]

| Підхід                                 | Тлумачення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на цінність / клієнта       | «Бізнес-модель логічно описує яким чином організація створює, постачає клієнтам і набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості»                                                                                                                                                                  |
|                                        | «Модель бізнесу – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує ось цей прибуток» |
|                                        | «Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає здатності підприємства, суперечність партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких доходів»                                        |
|                                        | «Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток»                                                                                                                                                                                                               |
|                                        | «Бізнес-модель – це метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку споживчої вартості»                                                                                               |
| Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси | «Бізнес-модель – це погляд на підприємство, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах»                                                                                                                                                                                                               |
|                                        | «Бізнес-модель – це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку»                                                                                                                                                                                         |
|                                        | «Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії»                                                                                    |
|                                        | «Бізнес-модель – це представлення набору пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішню і зовнішню середу компанії в рамках єдиної системи»                                                                                                                                                                |
|                                        | «Бізнес-модель – логічно схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії»                                                                                                                                                                                                 |

Узагальнюючи існуючі підходи, можна зробити висновок, що бізнес-модель підприємства – це комплексна система елементів, яка описує функціонування підприємства, визначає механізми створення цінності, її передачі споживачам та одержання економічних результатів. Вона включає стратегічні, організаційні, ресурсні, технологічні та ринкові аспекти діяльності.

Визначаючи сутність поняття «бізнес-модель» слід відмітити, що даний термін часто плутають зі стратегією, підміняючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі. Даний факт обумовлений тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, але не тотожна стратегії.

Порівняльна характеристика бізнес-моделі і стратегія організації наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Відмінності між стратегією і бізнес-моделлю організації [3]

| Критерій         | Бізнес-модель                                                                                                                                                                     | Стратегія                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Мета розроблення | Способи монетизації та управління цінністю                                                                                                                                        | Формування й підтримання стійкої конкурентної позиції організації |
| Фокус            | Бізнес-модель фокусується на створенні цінності й одночасно описує те, як компанія перетворює створену цінність на прибуток                                                       | Стратегія фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги  |
| Вартість бізнесу | Створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів | Орієнтована на підвищення вартості бізнесу в перспективі          |

Будь-яка зміна елементів стратегії компанії повинна супроводжуватись зміною бізнес-моделі і навпаки. Бізнес-модель є динамічним механізмом, що забезпечує ефективне функціонування компанії у перспективі завдяки пропозиції унікальної споживчої цінності [3].

Еволюція підходів до формування бізнес-моделей пройшла кілька етапів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Еволюція підходів до формування бізнес-моделей [14], [24]

| Період                                              | Характеристика підходу                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційний підхід (до 1990-х рр.)                  | Діяльність підприємства розглядалася через призму стратегій та організаційних структур; бізнес-модель не виділялася в окрему категорію. |
| Інтернет-економіка (кінець 1990-х – початок 2000-х) | Поява нових цифрових форм створення цінності спричинила необхідність опису механізмів онлайн-бізнесу                                    |
| Концептуалізація бізнес-моделей (2000–2010 рр.)     | Формування наукових підходів, створення моделі Canvas                                                                                   |
| Період інноваційних бізнес-моделей (після 2010 р.)  | Поява платформ, e-commerce, сервісних та гібридних моделей                                                                              |
| Ера цифрової трансформації (2020+ рр.)              | Посилення ролі даних, автоматизації, штучного інтелекту та інструментів зміни логіки створення цінності                                 |

Таким чином, бізнес-модель – це динамічна категорія, зміст якої змінюється залежно від технологічних трендів і ринкових викликів.

Бізнес-модель підприємства формується як система взаємопов'язаних блоків, що забезпечують виконання підприємством основних функцій створення та реалізації цінності.

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є [3]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку.

Схематично основні змістовні елементи бізнес-моделі, що визначають її економічну сутність і призначення, наведено на рис. 1.1 [3].



Рисунок 1.1 - Основні компоненти бізнес-моделі організації [3]

Найпоширенішою у світі є модель бізнес-канви О. Остервальдера та І. Пінье, яка включає дев'ять елементів [39]:

- 1) Ціннісна пропозиція – сукупність вигод, які отримує клієнт, купуючи продукцію або послуги підприємства.
- 2) Споживчі сегменти – групи клієнтів, для яких створюється цінність.
- 3) Канали збуту – шляхи комунікації, доставки та продажу продукту споживачам.
- 4) Взаємовідносини з клієнтами – методи побудови, підтримання та розвитку лояльності споживачів.
- 5) Ключові ресурси – матеріальні, нематеріальні, фінансові та людські активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.
- 6) Ключові види діяльності – основні бізнес-процеси, які забезпечують створення цінності.

7) Ключові партнери – стратегічні контрагенти, що підтримують та доповнюють діяльність підприємства.

8) Структура витрат – усі витрати, пов’язані з реалізацією бізнес-моделі.

9) Потоки доходів – джерела отримання економічної вигоди та механізми її формування.

На рис. 1.2 наведено шаблон бізнес-моделі Canvas.

| Компанія                             |                                        |                                             |                                                   |                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Ключові партнери<br>(Key partners)   | Ключова діяльність<br>(Key activities) | Ціннісна пропозиція<br>(Value propositions) | Відносини з клієнтами<br>(Customer relationships) | Споживчий сегмент<br>(Customer Segments) |
|                                      | Ключові ресурси<br>(Key resources)     |                                             | Канали збуту<br>(Channels)                        |                                          |
| Структура витрат<br>(Cost structure) |                                        |                                             | Потоки доходів<br>(Revenue streams)               |                                          |

Рисунок 1.2 – Шаблон бізнес-моделі Canvas

Важливим є взаємозв’язок між елементами бізнес-моделі, адже зміни одного компонента зумовлюють необхідність коригування всіх інших.

Сучасні підходи до формування бізнес-моделі базуються на низці ключових принципів, що забезпечують її адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність. До них належать: системність, орієнтація на цінність, інноваційність, гнучкість і адаптивність, клієнтоорієнтованість, економічна ефективність, стратегічна узгодженість, конкурентна диференціація, технологічна інтегрованість, партнерська взаємодія.

У таблиці 1.4 наведено характеристику принципів формування бізнес-моделі компанії.

Таблиця 1.4 – Характеристика принципів формування бізнес-моделі організації

| Принципи формування бізнес-моделі | Характеристика принципу                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системність                       | Бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує певну функцію. Внесення змін до одного елемента має враховувати наслідки для інших |
| Орієнтація на цінність            | Ключовим параметром є створення цінності для споживача. Підприємство повинно глибоко розуміти потреби клієнтів, інсайти та очікування                                         |
| Інноваційність                    | Бізнес-модель має передбачати можливість постійного оновлення, впровадження технологічних, продуктових та управлінських інновацій                                             |
| Гнучкість і адаптивність          | Підприємство повинно мати здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, технологіях, поведінці споживачів та конкурентів                                        |
| Клієнтоорієнтованість             | Сегментація ринку, персоналізація та управління взаємовідносинами з клієнтами стають критично важливими елементами актуальної бізнес-моделі                                   |
| Економічна ефективність           | Бізнес-модель повинна враховувати співвідношення витрат і доходів, забезпечувати сталі потоки прибутку та оптимізувати структуру витрат                                       |
| Стратегічна узгодженість          | Бізнес-модель має бути узгоджена з місією, візією та стратегічними цілями підприємства                                                                                        |
| Конкурентна диференціація         | Бізнес-модель повинна забезпечувати унікальні конкурентні переваги, що дозволяють підприємству зайняти стійкі позиції на ринку                                                |
| Технологічна інтегрованість       | Інформаційні системи, цифрові інструменти та автоматизація повинні бути складовою бізнес-моделі                                                                               |
| Партнерська взаємодія             | Ефективне управління відносинами з партнерами, постачальниками, інституціями та екосистемами підвищує потенціал розвитку бізнес-моделі                                        |

Таким чином, формування бізнес-моделі – це процес, що потребує комплексного підходу, стратегічного бачення та постійної адаптації.

## 1.2 Класифікація та характеристика сучасних бізнес-моделей

У сучасній економічній науці поняття бізнес-моделі трактується як структурований опис логіки створення, доставки та отримання цінності підприємством. Однак бізнес-моделі відрізняються за механізмом функціонування, характером ресурсного забезпечення, структурою цінності та способом взаємодії зі стейкхолдерами, що обумовлює необхідність їх наукової класифікації.

Класифікація бізнес-моделей дозволяє систематизувати різні форми підприємницької діяльності, виділити спільні ознаки та визначити специфічні конкурентні позиції організації. Різні автори пропонують підходи до класифікації бізнес-моделей, серед яких найбільш відомими є моделі Г. Джонсона, М. Портера, А. Остервальдера, К. Зотт і Р. Амміта. У підсумку сформувалося декілька концептуальних груп класифікацій (рис. 1.3).

Різноманіття класифікацій дозволяє підприємству обрати оптимальну модель, що відповідає стратегічним цілям, ринковим умовам та ресурсним можливостям.

Формування та розвиток бізнес-моделі підприємства залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Зовнішні чинники:

- динаміка ринку та конкурентне середовище;
- технологічний розвиток;
- глобалізаційні процеси;
- регуляторні вимоги та державна політика;
- соціально-демографічні зміни;
- тренди цифрової трансформації;
- зміни в поведінці споживачів.

Внутрішні чинники:

- стратегія підприємства;
- кадровий потенціал та корпоративна культура;
- ресурсні можливості;
- інноваційний потенціал;
- операційна ефективність;
- структура управління;
- фінансовий стан.

Взаємодія чинників формує потребу у постійному оновленні бізнес-моделі, що є передумовою довгострокового розвитку підприємства.



Рисунок 1.3 – Класифікація бізнес-моделей підприємства

У ХХІ столітті цифровізація стала ключовим фактором трансформації бізнес-моделей. Поява великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну та мобільних платформ змінюють логіку створення цінності [15].

Наприклад, перехід на платформні моделі дозволив створити нові форми взаємодії з контрагентами та споживачами, що суттєво збільшує масштаби бізнесу.

Цифрова трансформація також включає перебудову внутрішніх бізнес-процесів, модифікацію ролі персоналу та формування цифрової культури.

У табл. 1.5 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених бізнес-моделей підприємств.

Розширений варіант порівняння бізнес-моделей за ключовими параметрами наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Порівняння бізнес-моделей за ключовими параметрами [2], [3], [14], [24], [29]

| Показник                              | Класичні моделі                          | Цифрові моделі             | Інноваційні моделі     | Соціальні моделі         |
|---------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Можливість масштабування              | Середня                                  | Дуже висока                | Висока                 | Низька                   |
| Початкові інвестиції                  | Високі (виробництво), середні (торгівля) | Низькі–середні             | Залежить від галузі    | Низькі                   |
| Залежність від персоналу              | Середня                                  | Низька                     | Висока                 | Висока                   |
| Гнучкість                             | Низька                                   | Висока                     | Дуже висока            | Середня                  |
| Можливість автоматизації              | Середня                                  | Висока                     | Висока                 | Низька                   |
| Стійкість до кризи                    | Середня                                  | Висока                     | Висока                 | Низька                   |
| Рівень конкурентних переваг           | Стандартний                              | Високий                    | Дуже високий           | Вибірковий               |
| Джерела доходів                       | Продаж товару або послуги                | Комісії, реклама, підписка | Інновації, оптимізація | Гранти, соціальні внески |
| Інтенсивність використання технологій | Низька–середня                           | Висока                     | Висока                 | Низька                   |

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика різних бізнес-моделей підприємства [2], [3], [14], [16], [24], [25], [29]

| Тип бізнес-моделі         | Сутність                                                    | Ключові елементи цінності                   | Переваги                                                                 | Недоліки / ризики                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Виробнича модель       | Виробництво товарів і їх продаж споживачам або посередникам | Якість продукту, собівартість, інновації    | Контроль над якістю, можливість масштабування, створення власного бренду | Високі капітальні витрати, ризики перенавантаження запасів |
| 2. Сервісна модель        | Надання послуг замість продуктів                            | Компетентність персоналу, сервіс, швидкість | Низькі стартові витрати, гнучкість                                       | Залежність від персоналу, обмежена масштабованість         |
| 3. Торговельна модель     | Закупівля товарів і їх перепродаж                           | Націнка, асортимент                         | Низькі інвестиції у виробництво                                          | Висока конкуренція, залежність від постачальників          |
| 4. Франчайзинг            | Передача бізнес-моделі з роялті                             | Бренд, стандарти, підтримка                 | Швидке масштабування                                                     | Обмеження свободи франчайзі                                |
| 5. Платформна модель      | Забезпечення взаємодії між користувачами                    | Мережеві ефекти, екосистема                 | Масштабування без значних витрат                                         | Залежність від активності користувачів                     |
| 6. Маркетплейс            | Продавці розміщують товари на платформі                     | Асортимент, комісії                         | Широка пропозиція, низькі ризики для платформи                           | Контроль якості складний                                   |
| 7. Freemium               | Частина функцій безкоштовно, преміум — платний              | Масштабова база користувачів                | Швидке зростання аудиторії                                               | Малий відсоток платних клієнтів                            |
| 8. Drop-shipping          | Продаж без складів і логістики                              | Маркетинг, партнерство                      | Дуже низькі витрати                                                      | Немає контролю якості                                      |
| 9. Lean-модель            | Мінімізація втрат, оптимізація процесів                     | Цінність, швидкість, якість                 | Ефективність, зменшення витрат                                           | Потреба у високій дисципліні                               |
| 10. Agile-модель          | Гнучка організація роботи                                   | Ітерації, адаптивність                      | Висока швидкість змін                                                    | Менший контроль процесів                                   |
| 11. Екосистемна модель    | Взаємопов'язана система продуктів                           | Комплекс сервісів                           | Сильна лояльність                                                        | Висока складність                                          |
| 12. Circular (циркулярна) | Переробка, повторне використання                            | Екологічність, мінімум відходів             | Репутація, економія ресурсів                                             | Обмеження в галузях                                        |

За даними, наведеними у таблицях 1.5-1.6 можемо зробити висновок, що класичні бізнес-моделі стабільні, але менш гнучкі. Цифрові моделі мають найвищий потенціал масштабування та прибутковості. Інноваційні моделі (Lean, Agile, екосистема) дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринку. Соціальні моделі не є високоприбутковими, але забезпечують репутаційну стійкість.

### **1.3 Етапи формування та розвитку бізнес-моделі підприємства**

Механізм формування та розвитку бізнес-моделі включає сукупність методів, інструментів та процесів, спрямованих на створення, тестування, впровадження та оновлення бізнес-моделі. Його ключові етапи наведені на рис. 1.7.

Розглянемо наведені етапи більш ретельно. Аналіз ринкового середовища передбачає ідентифікацію трендів, потреб клієнтів, рівня конкуренції.

Під час формування ціннісної пропозиції слід першочергово визначити унікальну вигоду для споживачів від використання товару/послуги.

Проектування бізнес-моделі передбачає ретельний опис та характеристику ключових елементів моделі, а саме: ціннісної пропозиції, споживчих сегментів, каналів збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат та потоки доходів [25].

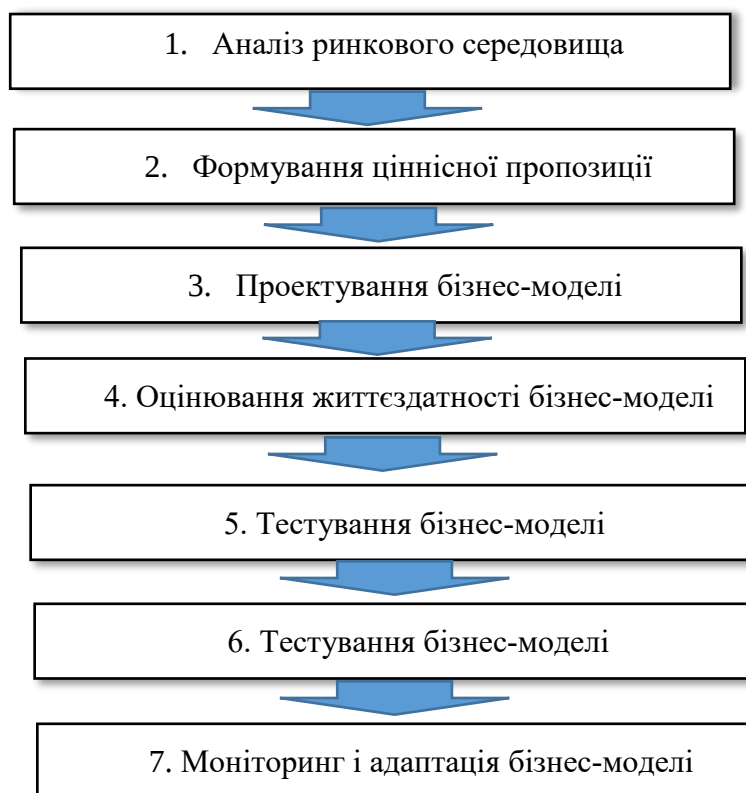


Рисунок 1.7 – Ключові етапи формування та розвитку бізнес-моделі підприємства

Етап оцінювання життєздатності бізнес-моделі передбачає використання певних управлінських інструментів, до яких можна віднести фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, VRIO-аналіз [5], [6], [7].

Етап тестування бізнес-моделі передбачає запуск та моніторинг ключових параметрів та характеристик з метою визначення проблемних ділянок та можливості адаптації до реальних умов функціонування підприємства.

Етап впровадження бізнес-моделі супроводжується організаційними змінами, розробленням основних бізнес-процесів, а також процедур керування ресурсами.

І нарешті етап моніторингу і адаптації передбачає оцінку ефективності, впровадження інновацій, трансформацію бізнес-моделі за необхідності.

Отже, ефективність механізму формування та розвитку бізнес-моделі залежить від здатності підприємства постійно адаптуватися до змін середовища та реагувати на технологічні й ринкові виклики.

### Висновки до першого розділу

У теоретичному розділі кваліфікаційної роботи нами було розкрито сутність бізнес-моделі підприємства як системи, що описує логіку створення, доставки та отримання цінності. Аналіз літературних джерел свідчить, що бізнес-модель є динамічною категорією, яка змінюється під впливом цифровізації, інноваційних процесів та конкурентного середовища.

Доведено, що структура бізнес-моделі повинна включати ключові елементи, охоплювати стратегічні, організаційні, ресурсні та фінансові аспекти. Визначено основні принципи формування бізнес-моделі, чинники, що впливають на її розвиток, та роль цифрової трансформації у формуванні нових конкурентних переваг.

Розгляд основних класифікацій бізнес-моделей показав, що класичні бізнес-моделі стабільні, але менш гнучкі. Цифрові моделі мають найвищий потенціал масштабування та прибутковості. Інноваційні моделі дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринку. Соціальні моделі не є високоприбутковими, але забезпечують репутаційну стійкість організацій.

Обґрунтовано, що ефективне формування та розвиток бізнес-моделі потребує системного підходу, клієнтоорієнтованості, інноваційності та здатності підприємства до адаптації. Представлено модель етапності формування та управління розвитком бізнес-моделі, який забезпечує її постійне оновлення відповідно до викликів ринкового середовища.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІЮЧОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПП «БРИТОН»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

ПП «Брітон», код ЄДРПОУ 40311495, було зареєстровано 01.03.2016. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 230 000 тис.грн. Уповноваженою особою юридичної особи ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БРИТОН" є Ніколаєв Роман Андрійович.

Види діяльності, визначені за КВЕД:

47.99 Інші види роздрібно́ї торгівлі поза магазинами;

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

ПП «БРИТОН» – провідний український виробник натяжних стель і комплектуючих, із більш ніж 12-річним досвідом роботи. Завдяки власному виробництву, сертифікованим матеріалам і передовим технологіям, Briton гарантує продукцію, що відповідає найвищим міжнародним стандартам. Компанія створює не лише високоякісні матеріали, які відповідають міжнародним стандартам безпеки (A+, Reach, RoHS) та задовольняють потреби як великих дилерів, так і професійних монтажників, а й забезпечує комфортні умови співпраці для партнерів, включаючи оптові ціни, персонального менеджера та розвинену мережу представництв по всій Україні.

Плівка для натяжних стель від ТМ Briton – це поєднання інноваційних технологій, надійності та широкого асортименту. Вона створена для

професійного використання, відповідає міжнародним стандартам екологічної безпеки та забезпечує максимальну зручність у монтажі.

Асортимент товарів ПП «Брітон»:

- плівка: широкий вибір кольорів, фактур і ширин;
- профілі: ПВХ, алюмінієві, парящі та тіньові, гардини, від таких брендів, як: Briton, Alteza, Alutat, I-Prof, EasyConnect;
- комплектуючі: вставки, гарпуни, кільця, платформи, обводи, вентиляційні решітки;
- освітлення: трекове, точкове, LED-стрічки, блоки живлення, пульти, димери, контролери;
- метизи: дюбелі, саморізи та інші метизи для монтажу;
- інструменти: шпателі, прищіпки, ножиці для вставки та інші;
- додаткові матеріали: брендovanі каталоги, витратні матеріали.

ТМ Briton пропонує послугу високоякісного широкоформатного фотодруку на ПВХ-плівці. Завдяки сучасному обладнанню та професійній команді створюються унікальні зображення, які стануть ідеальним акцентом у будь-якому інтер'єрі.

Переваги плівки ТМ Briton:

- легкість у роботі: плівка легко натягується, не втрачаючи еластичності;
- низький вміст крейди: завдяки цьому плівка зберігає еластичність, а на її поверхні не утворюються заломы чи дірки навіть за низьких температур;
- довговічність: матеріал зберігає колір та форму навіть через роки експлуатації;
- універсальність: широкий вибір фактур та кольорів для будь-яких дизайнерських задумів.

Підприємство використовує лінійну структуру управління, яка відповідає чисельності працівників та специфіці операційної діяльності.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства**

«Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства – це комплексне вивчення виробничо – господарської діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки його результатів та подальшого розвитку і вдосконалення діяльності. Іншими словами, техніко-економічний аналіз - це вивчення взаємодії економічних та технічних процесів, яка встановлюється у процесі виробництва, та для визначення їх впливу на господарську діяльність підприємства» [4].

За допомогою аналітичної табл. 2.1 проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Брітон» за період 2022-2024 рр.

Дані, наведені у таблиці свідчать про те, що у 2023 відбулося різке скорочення чистого доходу (мінус 83,5%) і собівартості (мінус 79 %). Це свідчить або про зменшення операційної активності у 2023 через падіння купівельної спроможності населення та небажання витратити грошові кошти на ремонтні та оздоблювальні роботи внаслідок продовження військової агресії та падіння попиту на ринку B2B.

Часткове відновлення спостерігається у 2024 (плюс 57,3% чистого доходу), проте на рівні значно нижчому за 2022 рік (рис. 2.1).

Середньооблікова чисельність працівників за період 2022-2024 рр залишалась маже не змінною 10-12 осіб.

При цьому продуктивність праці різко впала у 2023 (через падіння чистого доходу від реалізації), але у 2024 році спостерігаємо зростання (плюс 31,2%).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Брітон»

| Показник                                                        | Рік       |           |           | Абсолютне відхилення (+/-) |            | Відносне відхилення, % |            |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|------------|------------------------|------------|
|                                                                 |           |           |           |                            |            |                        |            |
|                                                                 | 2022      | 2023      | 2024      | 2023 - 2022                | 2024- 2023 | 2023 /2022             | 2024/ 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн | 19 813,50 | 3 257,80  | 5 125,90  | -16 555,7                  | 1 868,1    | -83,5                  | 57,3       |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн                    | 7 807,80  | 1 571,20  | 1 780,30  | - 6 236,6                  | 209,1      | -79,9                  | 13,3       |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн                        | 15 861, 4 | 11 454, 3 | 11 506, 1 | -4 407,1                   | 51,8       | -17,8                  | 0,45       |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                  | 12        | 10        | 12        | -2                         | +2         | -16,7                  | 20,0       |
| Загальний фонд оплати праці, тис.грн                            | 1 235,52  | 1 092,0   | 1 404,0   | -143,5                     | 312,0      | -11,6                  | 28,6       |
| Середньомісячна заробітна плата працівників, грн/особ           | 8 580     | 9 100     | 9 750     | 520,0                      | 650,0      | 6,1                    | 7,2        |
| Середньорічна продуктивність праці працівників, тис.грн/особ    | 1651,12   | 325,78    | 427,15    | -1 325,34                  | 101,37     | -81,2                  | 31,2       |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн                   | 0,4       | 0,48      | 0,34      | 0,08                       | -0,14      | 20,0                   | 29,17      |
| Зобов'язання підприємства, тис.грн                              | 1 719,8   | 5 104, 3  | 6 026, 1  | 3 384,5                    | 921,8      | 196,7                  | 18,1       |
| Рентабельність активів, %                                       | 57,67     | 14,71     | 29,07     | x                          | x          | x                      | x          |
| Рентабельність діяльності, %                                    | 46,17     | 51,78     | 65,26     | x                          | x          | x                      | x          |
| Чистий прибуток/ (збиток), тис.грн                              | 9 148,50  | 1 686,60  | 3 345,60  | -7 461,9                   | 1 659,0    | -82,6                  | 198,4      |

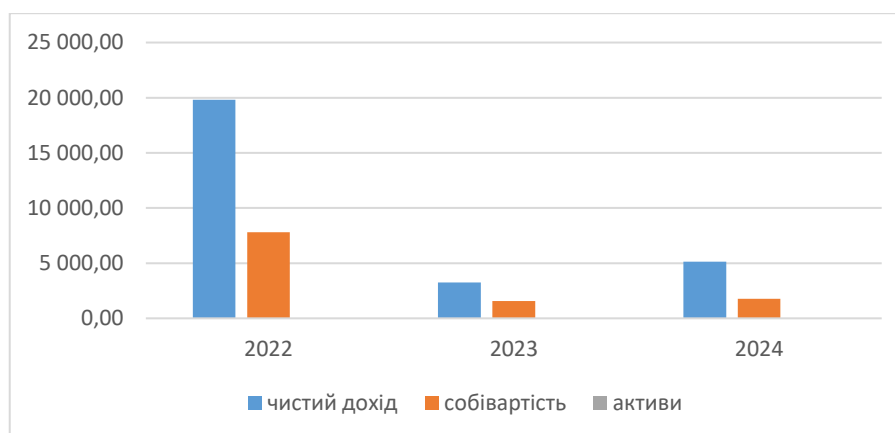


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПП «Брітон» за 2022-2024 рр

Середня заробітна плата за досліджуваний період зростала з 8 580 до 9 750 грн, а фонд оплати праці у 2023 знизився через скорочення штату на 2 особи, у 2024 році знову спостерігаємо зростання. Збільшення фонду оплати праці відбулося на фоні відновлення діяльності та збільшення обсягів чистого доходу підприємства.

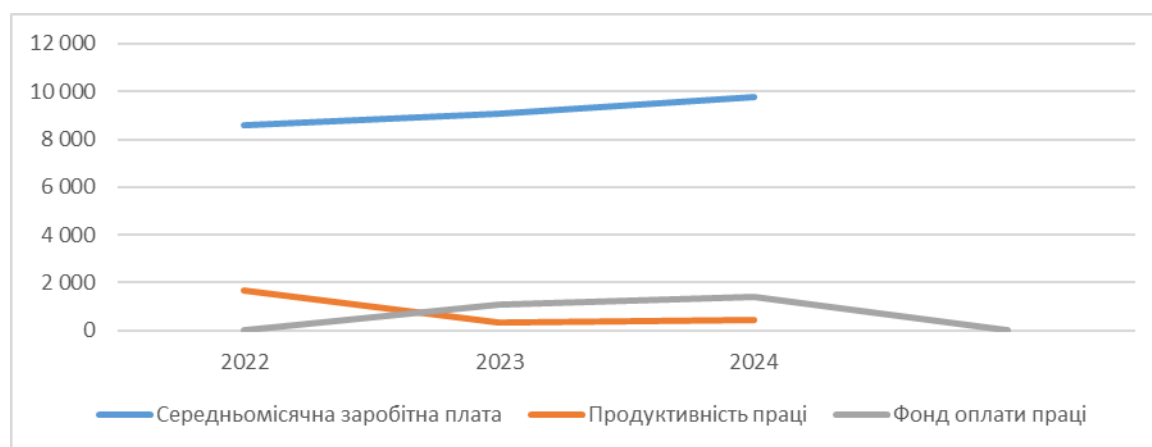


Рисунок 2.2 – Динаміка показників продуктивності та оплати праці за 2022-2024 рр у ПП «Брітон»

Зобов'язання досліджуваного підприємства стрімко зросли у 2023–2024: з 1 719,8 до 6 026,1 тис. грн. Таке зростання зобов'язань (плюс 197% у 2023) є серйозним ризиком для подальшої бізнес-діяльності досліджуваного підприємства. Понад половина активів профінансована зобов'язаннями, а це – помірна фінансова левередж-позиція. Не критично, але варто стежити за строковою структурою боргу. З метою ефективного реагування на такі зміни варто з'ясувати природу зобов'язань (кредити, кредиторська заборгованість, заборгованість з ПДВ, забезпечення тощо).

Загалом проблема операційної стабільності ПП «Брітон» – це велика волатильність чистого доходу/прибутку. Підприємство продемонструвало гостру волатильність чистого доходу (падіння 2023 р. – часткове відновлення 2024 р.), високі показники рентабельності, але стрімке зростання зобов'язань створює високий ризик ліквідності.

Рентабельність активів демонструє не стійку тенденцію. У 2023 році цей показник знизився більш ніж у 3 рази з 57,67% до 14,71%, а у 2024 спостерігаємо зростання більш ніж у 2 рази відносно 2024 року до рівня 29% (рис. 2.3).

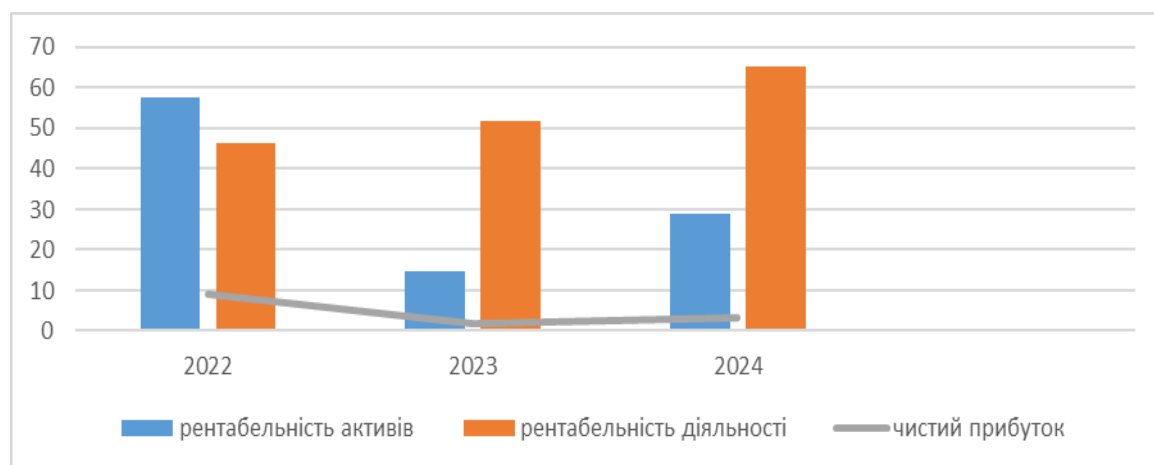


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ПП «Брітон» за 2022-2024 рр

Дуже висока віддача на активи – позитивний сигнал, водночас варто перевірити структуру активів та предмет того, чи не було списань/реалізацій, чи не включено в оборотні активи одноразові надходження.

Надзвичайно високі показники рентабельності діяльності (46–65%) є нетиповим для будівельно-монтажних/оздоблювальних і суміжних операційних бізнесів, до якої належить операційна діяльність досліджуваного підприємства. Це може вказувати на високу частку прибутку від одиничних проєктів або продажу активів, що спричинили отримання одноразових доходів.

ПП «Брітон» демонструє високий показник рентабельності у 2022–2024 роках, але з негативною динамікою чистого доходу, а це може бути ознакою можливих одноразових доходів (можливо великі тендерні проєкти, в яких компанія брала участь) або циклічності діяльності.

Потрібує також уточнення структура доходів і зобов'язань у 2023–2024 роках, а також впровадження заходів з управління оборотним капіталом.

Що стосується показника чистого прибутку, то у 2023 на тлі скорочення чистого доходу підприємства, його падіння становило 82,6%, а у 2024 цей показник демонструє зростання на 198 %, що майже у рази більше ніж у 2023 році.

Загалом можемо зробити висновок, що 2022 рік виглядає як рік з найвищим показником чистого доходу та прибутком, можливо через великий контракт (компанія бере участь у державних тендерах), або реалізація активів. 2023 рік демонструє суттєве скорочення діяльності; проте вже у 2024 році спостерігаємо стабілізацію, але на рівні нижчому від 2022 року. Зростання величини зобов'язань у 2023–2024 також вимагає пояснення (зростання кредитних або розрахункових зобов'язань).

Для того, щоб зменшити ризик від циклічних замовлень, підприємству слід розвивати B2B-контракти з будівельними фірмами, мережами, установами освіти/медицини тощо.

Також варто запровадити ретельний контроль дебіторської заборгованості та запасів, оптимізувати оборотні кошти, щоб зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні. Слід також переглянути структуру запозичень та, за можливості, рефінансувати короткострокові зобов'язання у довгострокові кредити з меншим тиском ліквідності.

### **2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства**

«Аналіз фінансових результатів є ключовим інструментом для оцінки ефективності та стійкості діяльності підприємства. В умовах нестабільного економічного середовища та зростання конкуренції виникає потреба в систематичному аналізі фінансових показників, що дозволяє визначити тенденції у зміні фінансового стану підприємства та застосувати ризики банкрутства. також, актуальною є оцінка фінансової стійкості та ймовірності банкрутства за допомогою моделей діагностики ризиків» [4].

За допомогою аналітичної табл. 2.2 проаналізуємо основні фінансові показники діяльності ПП «Брітон» за 2022-2024 роки.

З даних, наведених у табл. 2.2, можемо констатувати, що найбільше падіння демонструє показник валового прибутку у 2023 – більш ніж у 6 разів. Проте, у 2024 значення цього показника збільшилось майже у двічі до 3 345,6 тис. грн. Значення чистого прибутку у 2023 році зменшилось також на величину інших операційних витрат.

Що стосується показників чистого доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника, то падіння у 2023 році становило відповідно 81,27% та 78,8%. У 2024 році обидва показника зростали: чистий дохід на одного

працівника на 31,1%, а чистий прибуток на одного працівника відповідно на 65,3%.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників діяльності ПП «Брітон» за 2022-2024 роки

| Показник                                                       | Од.<br>вим. | Рік       |          |          | Абсолютне<br>відхилення (+/-) |               | Відносне<br>відхилення, % |               |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-----------|----------|----------|-------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
|                                                                |             | 2022      | 2023     | 2024     | 2023 -<br>2022                | 2024-<br>2023 | 2023<br>/2022             | 2024/<br>2023 |
|                                                                |             |           |          |          |                               |               |                           |               |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації                          | тис. грн    | 19 813,50 | 3 257,80 | 5 125,90 | -16555,7                      | 1868,1        | -83,5                     | 57,3          |
| Собівартість реалізованої продукції                            | тис. грн    | 7 807,80  | 1 571,20 | 1 780,30 | - 6236,6                      | 209,1         | -79,9                     | 13,3          |
| Валовий прибуток (збиток)                                      | тис. грн    | 12 005,7  | 1 686,6  | 3 345,6  | -10 319,1                     | 1 659,0       | у -6 р.                   | 198,4         |
| Інші операційні доходи                                         | тис. грн    | -         | -        | -        | -                             | -             | -                         | -             |
| Інші операційні витрати                                        | тис. грн    | 2 857,20  | -        | -        | -                             | -             | -                         | -             |
| Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-) | тис. грн    | 9 148,50  | 1 686,60 | 3 345,60 | -7461,9                       | 1659,0        | -82,6                     | 198,4         |
| Чистий прибуток (+), збиток (-)                                | тис. грн    | 9 148,50  | 1 686,60 | 3 345,60 | -7461,9                       | 1659,0        | -82,6                     | 198,4         |
| Чистий дохід на одного працівника                              | грн/ особу  | 1 651125  | 325 780  | 427 158  | -1325345                      | 101378        | - 81,27                   | 131,1         |
| Чистий прибуток на одного працівника                           | грн/ особу  | 762 375   | 168 600  | 278 800  | -593 775                      | 110 200       | -78,8                     | 165,3         |

Досить високі показники чистого доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника можуть свідчити про ефективну, високоприбуткову структуру компанії.

Для більш ретельного аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства проаналізуємо показники основних фінансових індикаторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових індикаторів діяльності ПП «Брітон»

| Фінансові індикатори                | Роки  |       |        |       |      |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|-------|------|
|                                     | 2017  | 2018  | 2019   | 2022  | 2024 |
| Оборотність робочого капіталу, рази | 183,5 | 7,6   | 9,6    | 3,4   | -4   |
| Оборотність загальних активів, рази | 16,4  | 2,3   | 3,6    | 1,9   | 0,4  |
| Абсолютна ліквідність, %            | 28,3  | 70,8  | 0,6    | 4,5   | -    |
| Поточна ліквідність, %              | 115,0 | 167,6 | 147,3  | 624,2 | 70,8 |
| Коефіцієнт автономії, %             | 23,1  | 41,0  | 32,1   | 89,2  | 47,6 |
| Коефіцієнт чистої маржі, %          | 0,7   | 8,7   | -22,5  | 46,2  | 65,3 |
| Рентабельність оборотних активів, % | 8,2   | 15,1  | -173,3 | 85,2  | 78,5 |
| Рентабельність активів, %           | 7,2   | 14,9  | -173,3 | 57,7  | 29,1 |

Розглянемо більш детально окремі показники таблиці 2.3.

Оборотність робочого капіталу – це індикатор, який показує, наскільки ефективно компанія використовує свій оборотний капітал для підтримки заданого рівня продажів. Він дає змогу побачити взаємозв'язок між засобами, що використовуються для фінансування діяльності компанії, і доходами, які компанія отримує в результаті. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Оптимальні значення залежать від галузі (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Динаміка оборотності робочого капіталу ПП «Брітон»

У 2017 р. показник оборотності робочого капіталу аномально високий (183,5). Це свідчить про майже відсутність власного оборотного капіталу або надзвичайно мала його величина. У 2018–2019 рр. підприємство входить у стабілізацію (7,6 – 9,6), що характерно для малого торговельного бізнесу. У 2022 році спостерігається різке падіння до 3,4, що означає сповільнення обороту товарних запасів та можлива іммобілізація коштів у складських залишках.

У 2024 р. показник стає негативним (мінус 4), а це дуже небезпечна тенденція, яка спостерігається тоді, коли оборотні активи менші за короткострокові зобов'язання, тобто робочий капітал стає від'ємним, тобто підприємство працює за рахунок кредиторів.

Оборотність загальних активів – це показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника свідчить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожен гривню використаних активів. Оптимальні значення залежать від галузі (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Динаміка показника оборотності оборотних активів ПП  
«Брітон»

За даними, наведеними у таблиці 2.3 можемо констатувати, що у 2017 році активи були мінімальні, що забезпечувало їх високу оборотність. У 2018–2019 рр. активи зросли, оборотність знизилась, але була в межах нормативного значення.

У 2022 році спостерігаємо падіння до 1,9, що свідчить про зниження інтенсивності використання активів. У 2024 році значення показника становило лише 0,4, тобто активи обертаються менше одного разу на рік.

Таким чином, підприємство втрачає ефективність використання активів та накопичує надлишкові/неефективні ресурси.

Показники ліквідності характеризують здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи має компанія ресурси, які за потреби можуть бути використані для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення індексу – >100%

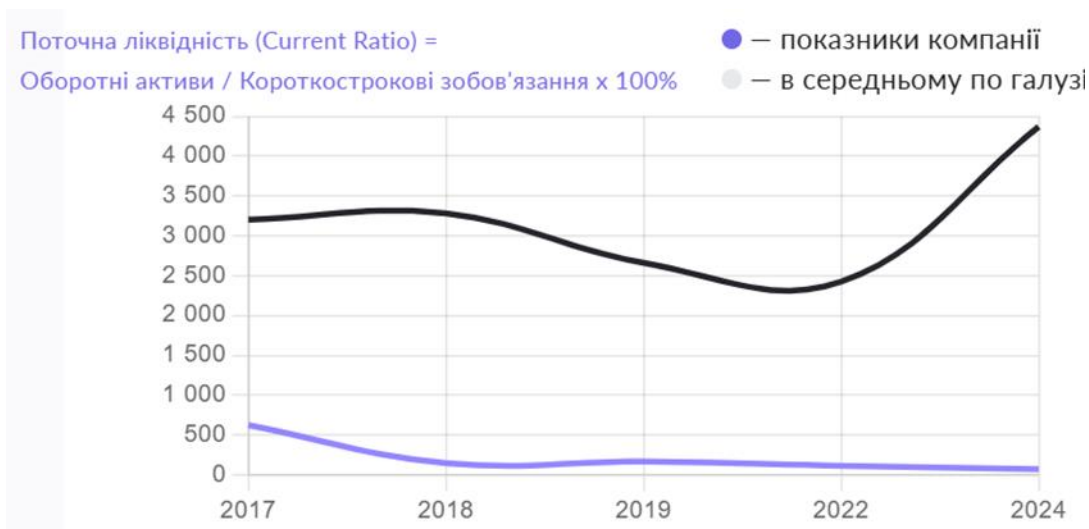


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ПП «Брітон»

У 2017–2019 рр. показник знаходиться в межах норми (100–200%). У 2022 р. він аномально високий (624%), що означає накопичення надлишкових запасів, або різке зменшення короткострокових зобов'язань.

У 2024 р. – різке падіння до 70,8%, нижче нормативу, що свідчить про те, що поточні активи не покривають поточні зобов'язання підприємства. Отже, підприємство увійшло в зону ризику неплатоспроможності у 2024 році.

Значення коефіцієнту автономії у 2017–2019 рр. свідчить про те, що підприємство було частково залежним від позикового капіталу.

У 2022 році спостерігається стрибок до 89,2%, а це свідчить, що майже вся діяльність ПП «Брітон» у цей період фінансується власними коштами і це є позитивною тенденцією. У 2024 році відбулося зниження коефіцієнту автономії до 47,6%, але показник все ще залишається в межах норми (не менше 30–40%).

Далі проаналізуємо коефіцієнт прибутковості (коефіцієнт чистої маржі). У збитковий 2019 рік цей показник був від'ємним (мінус 22,5%), що свідчить про кризовий період діяльності.

У 2022–2024 рр. коефіцієнт прибутковості демонструє надзвичайно високу маржинальність (46–65%). Це є не характерним для підприємств цієї сфери і може свідчити про низький реальний оборот, переоцінку активів або одноразові великі контракти, які дали можливість отримати високі фінансові результати.

Що стосується коефіцієнтів рентабельності, то у кризовому 2019 році спостерігаємо різке зниження рентабельності оборотних активів. У 2022–2024 рр. спостерігаємо високі значення цього показника, але, як ми уже зазначали, вони можуть бути результатом низької величини активів, а не високого прибутку.

Також високий показник рентабельності у 2022–2024 рр. знову не підтримується кількістю оборотів. Отже, можливе штучне заниження активів, або значне скорочення їх вартості, що створює «аномальний» прибуток.

Таким чином, можемо зробити загальні висновки про те, що відбувається погіршення оборотності активів і робочого капіталу, а це свідчить, що бізнес працює менш ефективно.

Від’ємне значення робочого капіталу у 2024 році свідчить про загрозу неплатоспроможності досліджуваного підприємства.

Викликає занепокоєння суттєве падіння ліквідності (навіть при високих значеннях показника маржинальності).

Основними рекомендаціями щодо покращення фінансової стійкості підприємства є такі:

- відновити оборотність оборотних активів шляхом ретельного аналізу асортименту та відмови від неліквідної продукції та послуг;
- зміцнити ліквідність шляхом оптимізації дебіторської заборгованості та поступового зменшення кредиторської;
- запровадити бюджетування та фінансове планування;
- оцінити структуру активів – можлива необхідність модернізації, зниження надлишкових витрат.

## 2.4 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз ПП «Брітон» проведемо з використанням таких інструментів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз та VRIO-аналіз.

«Серед численних інструментів стратегічного планування, SWOT-аналіз займає особливе місце. Саме SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі особливо при використанні ресурсно-орієнтованого підходу у плануванні. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є критичним для розробки ефективної стратегії бізнесу. Він допомагає у формулюванні та коригуванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Цей інструмент забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес-середовищі» [5].

За допомогою таблиці 2.4 побудуємо матрицю SWOT-аналізу ПП «Брітон».

Як бачимо з наведеної матриці, досліджуване підприємство володіє значною кількістю сильних сторін, зокрема: експертність у ніші, позитивна репутація на ринку та досвід роботи, висока маржинальність окремих товарних позицій.

Водночас у діяльності підприємства спостерігається низька фінансова стабільність, низька пізнаваність бренду, слабка диверсифікація діяльності, залежність від імпорту комплектуючих та недостатня цифровізація бізнесу.

Існує також низка загроз із зовнішнього середовища, найбільш вагомими з яких є зростання собівартості внаслідок зростання вартості сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів тощо, посилення конкуренції на ринку, логістичні ризики та подальше падіння купівельної спроможності як на ринку B2B, так і на ринку B2C.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПП «Брітон»

| S – Strengths (Сильні сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | W – Weaknesses (Слабкі сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вузька спеціалізація, що формує експертність у ніші.</li> <li>▪ Висока маржинальність окремих товарних позицій.</li> <li>▪ Невеликий штат – висока гнучкість управління.</li> <li>▪ Досвід роботи на ринку понад 10 років.</li> <li>▪ Власний сайт-каталог, що підвищує доступність товарів.</li> <li>▪ Логістична адаптивність – можливість оперативних поставок та невеликих партій.</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Різке падіння доходу у 2023 р. та низька фінансова стабільність.</li> <li>▪ Слабка диверсифікація видів діяльності.</li> <li>▪ Залежність від імпорту (фурнітура переважно імпортна).</li> <li>▪ Низька пізнаваність бренду.</li> <li>▪ Недостатня цифровізація бізнес-процесів (відсутність CRM, маркетинг слабкий).</li> <li>▪ Обмежені виробничі потужності</li> </ul>                                      |
| O – Opportunities (Можливості)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | T – Threats (Загрози)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зростання ринку та пожвавлення ремонтно-будівельного сектору.</li> <li>▪ Розвиток цифровізації. впровадження CRM / ERP-систем.</li> <li>▪ Розширення B2B ринків – співпраця з будівельними компаніями, дизайнерами, архітектурними бюро, закладами (громадські, комерційні)</li> <li>▪ Можливість розширення асортименту.</li> <li>▪ Пошук партнерств з виробниками плівки, фурнітури та нових видів діяльності.</li> <li>▪ Участь у програмах державної підтримки малого бізнесу.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зростання собівартості через курсові коливання та підвищення цін на енерго ресурси.</li> <li>▪ Активна конкуренція з боку великих дистриб'юторів.</li> <li>▪ Логістичні ризики (затримки доставки з ЄС/Туреччини/Китаю).</li> <li>▪ Подальше падіння купівельної спроможності в країні.</li> <li>▪ Ризики кібератак та нестабільність онлайн-середовища.</li> <li>▪ Регуляторні зміни щодо імпорту.</li> </ul> |

З іншої сторони можливе зростання ринку та пожвавлення ремонтно-будівельного сектору, диверсифікація каналів продажу продукції та надання послуг, а також можливість розширення товарного портфелю та пропонування видів оздоблювальних ремонтних робіт.

Другим інструментом стратегічного аналізу підприємства є PEST-аналіз. «Кожен з факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу варто вимірювати за потенційним впливом, термінами, типом та напрямом впливу. Перевагою застосування PEST-аналізу є ефективне довгострокове стратегічне планування, а також підвищена увага до потенційних можливостей і загроз

впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство з можливістю їх виокремлення та оцінювання ступеня вірогідності їх настання та значущості. Результатом PEST-аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які формують можливості і загрози для досліджуваних підприємств у прогнозованому періоді» [6].

Далі за допомогою аналітичної таблиці 2.5 проведемо PEST-аналіз ПП «Брітон».

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз ПП «Брітон»

| Чинник впливу зовнішнього середовища        | Напрямок впливу зовнішнього середовища                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P – Political<br>(Політичні фактори)        | Військовий стан - підвищенні ризики для логістики та імпорту.<br>Державна підтримка малого бізнесу (гранти на розвиток).<br>Митне регулювання імпортової продукції.<br>Стандартизація та сертифікація товарів (вимоги щодо якості).                            |
| E – Economic<br>(Економічні фактори)        | Коливання валютного курсу впливає на собівартість імпортової продукції.<br>Падіння купівельної спроможності населення.<br>Зростання попиту на ремонтно-оздоблювальні роботи.<br>Обмеженість кредитних ресурсів для малого бізнесу.<br>Високий рівень інфляції. |
| S – Social<br>(Соціальні фактори)           | Тренд на домашній комфорт, ремонт, облаштування житла.<br>Зростання популярності DIY-культури (роби сам).<br>Попит на сучасні дизайнерські рішення серед молоді.<br>Потреба в онлайн-консультаціях, зручній доставці та монтажу.                               |
| T – Technological<br>(Технологічні фактори) | Розвиток e-commerce інфраструктури.<br>Потреба у впровадженні CRM, ERP.<br>Нові матеріали та технології у ремонтно-оздоблювальних роботах.<br>Автоматизація бізнес-процесів.<br>Використання цифрового маркетингу (SEO, таргет, PPC).                          |

Отже, кожен із визначених чинників зовнішнього середовища має суттєвий позитивний або негативний вплив на діяльність ПП «Брітон».

Наступним кроком стратегічного аналізу досліджуваного підприємства буде застосування VRIO-аналіз ПП «Брітон».

«Безпосередньо VRIO-аналіз – це теоретико-практична модель, покликана здійснити оцінку унікальних ресурсів, здатностей та ключових компетенцій, які можуть забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку. Частіше за все, цей аналітичний інструментарій застосовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, хоча, за умови певних модифікацій, він може бути використаний і для підприємств сфери послуг» [7].

VRIO-аналіз оцінює ресурси підприємства за критеріями: Value (цінність), Rarity (рідкість), Imitability (складність копіювання), Organization (організованість).

Таблиця 2.6 - VRIO-аналіз ПП «Брітон»

| Ресурс / компетенція                | V | R | I | O | Висновок                       |
|-------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------|
| Досвід роботи на ринку              | ✓ | × | ✓ | ✓ | Тимчасова конкурентна перевага |
| Власний сайт-каталог                | ✓ | × | × | ✓ | Конкурентний паритет           |
| Налагоджені зв'язки з B2B клієнтами | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Стійка перевага                |
| Гнучкість управління (малий бізнес) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Стійка перевага                |
| Асортимент продукції/послуг         | ✓ | × | × | ✓ | Паритет                        |
| Персонал з досвідом                 | ✓ | × | ✓ | × | Нереалізована перевага         |
| Репутація серед постійних клієнтів  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Стратегічна перевага           |
| Низький рівень цифровізації         | × | — | — | — | Недолік                        |

Отже, ПП «Брітон» має дві стійкі конкурентні переваги: гнучкість малого бізнесу та стійкі B2B-відносини. Більшість інших ресурсів – на рівні ринкового паритету.

Є кілька нереалізованих можливостей (маркетинговий персонал, цифровізація), які можна перетворити на конкурентні переваги.

Таким чином, ПП «Брітон» – це підприємство із потенціалом розвитку, значними внутрішніми резервами, але й суттєвими ризиками. Падіння доходу у 2023 році свідчить про потребу перегляду бізнес-моделі, диверсифікації та активнішої цифровізації.

Ключовими напрями зростання можуть бути: розширення асортименту, активна онлайн-присутність та маркетинг. автоматизація бізнес-процесів, формування власного бренду продукції.

## **2.5 Аналіз діючої бізнес-моделі підприємства**

ПП «Брітон» позиціонує себе як «виробник і постачальник натяжних стель в Західній Україні, пропонує «ціни виробника», монтаж, гарантії, дилерську програму, продаж комплектуючих та інструментів.

Серед переваг компанії акцент робиться на оперативності, доступних цінах, досвідчених працівниках, широкому виборі та якісних матеріалах.

За допомогою аналітичної таблиці 2.7 проаналізуємо основні складові бізнес-моделі ПП «Брітон».

За інформацією, наведеною у табл. 2.7 можемо визначити сильні та слабкі сторони діючої бізнес-моделі досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз бізнес-моделі ПП «Брітон»

| Складова моделі             | Зміст / характеристика                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціннісна пропозиція         | Натяжні стелі з гарантією, широкий вибір полотен і профілів, монтаж «під ключ», доступні ціни «виробника», комплекти для дилерів                                                                                           |
| Споживчі сегменти           | Фізичні особи (квартири, приватні будинки), комерційні клієнти (офіси, кафе, магазини), дилери/партнери, які поширюють продукцію; замовники приватних і державних об'єктів (за даними профілю компанії в тендерних угодах) |
| Канали                      | Власний веб-сайт, інтернет-каталог, дилерська мережа, монтажні бригади, доставка комплектуючих, онлайн-замовлення через сайт / форму «залишити заявку»                                                                     |
| Взаємовідносини з клієнтами | Гарантія на продукцію та монтаж, безкоштовна консультація, сервіс «під ключ», зворотній зв'язок через сайт, відгуки клієнтів, дилерська програма — що стимулює повторні продажі / масштабування каналів                    |
| Ключові ресурси             | Матеріали (ПВХ-плівка, профілі, комплектуючі), власне обладнання для обробки та монтажу, бригади монтажників, складські потужності, дилерська мережа / логістика, бренд, репутація, веб-платформа                          |
| Ключові види діяльності     | Виробництво натяжних стель, монтаж, продаж комплектуючих, логістика / доставка, дилерська діяльність, управління замовленнями і продажами, маркетинг і сервіс                                                              |
| Ключові партнери            | Постачальники ПВХ-плівки та комплектуючих, дилери / партнери, логістичні служби, можливо — будівельні підрядники, контрагенти по монтажу та продажу, субпідрядники.                                                        |
| Структура витрат            | Витрати на матеріали, комплектуючі, оплату праці монтажників, логістику, обслуговування обладнання, маркетинг, логістичні / складські витрати, гарантійне обслуговування                                                   |
| Потоки доходів              | Продаж натяжних стель, монтаж, продаж комплектуючих, дилерські відрахування / маржа, можливо – сервісні послуги (монтаж, гарантійне обслуговування), B2B-контракти, участь у тендерах                                      |

Сильні сторони бізнес-моделі ПП «Брітон»:

– вертикальна інтеграція – компанія працює і як виробник (або принаймні має власне складання / підготовку матеріалів), і як монтажна / сервісна служба, і як дистриб'ютор / дилер. Це дозволяє контролювати якість, зменшувати логістичні націнки, пропонувати конкурентну ціну;

- широкий асортимент і ціновий діапазон – завдяки різноманітності полотен, профілів, монтажних опцій (глянцеві, матові, дворівневі, фотодрук тощо) компанія має змогу охопити різні сегменти споживачів від економ-класу до преміум;
- готовність до реалізації під ключ знижує бар'єри входу для клієнтів і підвищує довіру;
- гнучкість каналів продажів (прямі, дилерські, онлайн-замовлення) – дає можливість охопити широку географію та різні типи клієнтів;
- власний бренд і позиціонування «виробник + ціна + якість + монтаж» – це сильний конкурентний аргумент на ринку ремонту й оздоблення.

Слабкі сторони та ризики існуючої бізнес-моделі ПП «Брітон»:

- залежність від матеріалів сторонніх постачальників. Якщо компанія не має повного циклу виробництва (виготовлення полотен і профілів), постачальники можуть створювати ризики (якість, поставки, ціни);
- ризик конкурентного тиску, оскільки ринок оздоблювальних послуг – висококонкурентний, з багатьма малими підрядниками, а отже складно утримувати низькі ціни та гідну якість одночасно;
- логістичні та операційні виклики при масштабуванні. Якщо компанія розширює дилерську мережу, потрібна чітка логістична, сервісна і управлінська система;
- ризики якості та репутації. В сегменті оздоблювальних робіт важливі гарантії, якість монтажу. Невдоволення клієнтів може швидко поширюватись через онлайн-відгуки.

Аналіз показує, що бізнес-модель ПП «Брітон» має всі ключові ознаки системної, інтегрованої та гнучкої бізнес-моделі: чітка ціннісна пропозиція, добре продумана структура ресурсів, активна робота з клієнтами, багатоканальність, потенціал для масштабування.

Якщо компанія зможе посилити управлінську, логістичну та фінансову дисципліну, систематизувати бізнес-процеси та підтримувати якість – вона має добрі шанси на стабільне зростання, масштабування та довгострокову конкурентоспроможність.

Можливості для розвитку бізнес-моделі ПП «БРІТОН» вбачаємо у такому:

1) Цифровізація і CRM / ERP-система – впровадження систем управління замовленнями, запасами, виробництвом і клієнтською базою. Це підвищить продуктивність, знизить помилки, допоможе масштабуванню.

2) Розвиток дилерської мережі та франчайзинг – створення стандартів, навчання партнерів, розвиток бренду «Брітон» як мережевого.

3) Розширення асортименту / сервісів – додавання нових продуктів (світлові системи, елементи декору, «розумний дім», ремонт «під ключ»), післяпродажне обслуговування, гарантійне обслуговування.

4) Розширення B2B ринків – співпраця з будівельними компаніями, дизайнерами, архітектурними бюро, закладами (громадські, комерційні).

5) Позиціонування на екопроекти / high-end сегмент – натяжні стелі з екологічних чи преміальних матеріалів, дизайнерські рішення, індивідуальні замовлення.

## Висновки до другого розділу

ПП «Брітон» працює на ринку оздоблювальних матеріалів та монтажних послуг понад 10 років. Основною сферою діяльності підприємства є виробництво і реалізація натяжних стель, комплектуючих та супутніх матеріалів, а також надання послуг монтажу. Підприємство має вузьку спеціалізацію, що формує експертність та конкурентну позицію на ринку.

Ринок натяжних стель характеризується високою конкуренцією, залежністю від імпорتنих матеріалів та циклічністю попиту, що суттєво впливає на фінансові результати компанії.

У межах аналітичного розділу кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження фінансово-господарського стану та ділової активності ПП «Брітон», що дозволило всебічно оцінити ефективність функціонування підприємства, виявити ключові тенденції його розвитку й окреслити проблемні зони, які потребують управлінського втручання.

Передусім слід зазначити, що діяльність ПП «Брітон» відбувається в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат.

Це визначає значний вплив макроекономічних факторів на результати роботи підприємства. Проведений аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 рр. засвідчив суттєві коливання обсягів виробничої та фінансової активності. Так, у 2023 році обсяг чистого доходу від реалізації скоротився на 83,5%, що спричинило різке падіння продуктивності праці, зниження прибутковості та скорочення фінансових ресурсів підприємства. У 2024 році спостерігається часткове відновлення, однак обсяг реалізації та чистий прибуток залишаються значно нижчими порівняно з 2022 роком.

Водночас витрати підприємства демонстрували гнучкість і певну стабільність, однак у 2024 році їх збільшення виявилось наслідком часткового відновлення обсягів діяльності та інфляційного тиску на ринку матеріалів. Аналіз фінансових індикаторів показав погіршення ліквідності підприємства: абсолютна ліквідність у 2024 році є практично нульовою, поточна ліквідність знизилася до критичного значення 70,8%, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Динаміка оборотності активів та робочого капіталу показує їх прогресивне зниження, що вказує на уповільнення фінансових потоків та зростання ризиків неплатоспроможності.

Структура зобов'язань підприємства характеризується високими темпами зростання: у 2022–2024 рр. вони збільшилися майже у 3,5 рази. Це свідчить про підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування та зниження фінансової стійкості. Разом із тим, підприємство демонструє високу рентабельність діяльності та чистої маржі – у 2024 році відповідно 65,3% та 29,1%. Така ситуація може бути пов'язана з великим обсягом послуг із високою маржинальністю, а також сезонністю виконання робіт. Незважаючи на це, важливо відзначити, що збільшення рентабельності не компенсує погіршення ліквідності та зростання боргового навантаження.

Аналіз ділової активності підприємства показав тенденцію до зниження оборотності активів, які з 2017 по 2024 рік зменшилися з 16,4 до 0,4 рази. Це є негативним сигналом, адже свідчить про неефективне використання ресурсів та низьку динамічність операційної діяльності. Коефіцієнт автономії хоча і демонструє значні коливання, проте у 2024 році становить 47,6%, що наближено до нормативного рівня, але все ще вимагає зміцнення власного капіталу.

Проведений SWOT-аналіз підприємства дозволив визначити ключові конкурентні переваги ПП «Брітон», серед яких – вузька спеціалізація, досвід роботи на ринку, сформована клієнтська база, гнучкість малого бізнесу та висока маржинальність. До слабких сторін належать: низька фінансова стійкість, висока залежність від імпортової сировини, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, сезонність діяльності та слабка ринкова пізнаваність бренду.

PEST-аналіз показав, що на підприємство значною мірою впливають політичні, економічні та соціальні фактори, зокрема військові ризики, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності, зміна споживчих вподобань та активізація цифрових каналів просування. Технологічні фактори свідчать про необхідність автоматизації бізнес-процесів, впровадження сучасних CRM-рішень, покращення логістики та оптимізації виробництва.

VRIO-аналіз засвідчив, що підприємство має окремі ресурси, які можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги, зокрема налагоджені відносини з контрагентами, досвід персоналу, унікальний асортимент та гнучкість у взаємодії з клієнтами. Проте більшість ресурсів не є унікальними або недостатньо організованими, що обмежує довгострокове стратегічне зростання.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що ПП «Брітон» перебуває у стані фінансової нестабільності, що зумовлює необхідність трансформації бізнес-моделі та підвищення ефективності управління ресурсами. Водночас підприємство має значний потенціал для розвитку, особливо у напрямках цифровізації процесів, розширення асортименту, зміцнення партнерських зв'язків та підвищення ефективності операційної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує актуальність удосконалення бізнес-моделі підприємства. Діюча бізнес-модель є ефективною з точки зору ціннісної пропозиції, але потребує модернізації та структурного удосконалення для підвищення стійкості, що й стане предметом дослідження у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

### **3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПП «БРІТОН»**

#### **3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства**

Дослідження, проведені в аналітичному розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що ПП «Брітон» має сильні сторони (власне виробництво, сертифіковану продукцію, широку мережу представництв тощо), проте фінансові результати діяльності за 2022–2024 рр. свідчать про значне падіння доходів і прибутку, що потребує удосконалення діючої бізнес-моделі досліджуваного підприємства.

Перш ніж перейти до обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку бізнес-моделі ПП «Брітон» слід визначити ключові стратегічні цілі підприємства, а саме:

1. Відновити стабільну виручку (дохід від реалізації продукції та послуг) й забезпечити її зростання на 30–50% упродовж 12–24 міс.
2. Забезпечити позитивний робочий капітал і поточну ліквідність  $\geq 100\%$  упродовж 6–12 міс.
3. Знизити сезонність доходів і збільшити частку B2B- та B2C-контрактів до 40–50% виручки за 18–24 міс.
4. Підвищити маржинальність продажів (ціль: операційна маржа  $\geq 30\%$ ), зробивши її стабільною та прогнозованою.
5. Підвищити ефективність використання активів (оборотність активів 20–50%).

Нижче розглянемо та обґрунтуємо пріоритетні, на наш погляд, напрями розвитку бізнес-моделі ПП «Брітон», які дозволять покращити його ринкову та фінансову позицію.

Перший напрям стосується диверсифікації каналів збуту продукції. З цією метою вбачаємо необхідність розвинути онлайн-продажі B2C через власний інтернет-магазин, а також маркетплейси Rozetka, Prom, Epicentr тощо.

Потребує також посилення B2B-напрямку збуту продукції. Для цього слід активізувати співпрацю з будівельними компаніями, девелоперами, а також дизайнерами інтер'єрів. Окрім цих двох локальних напрямів доцільно розглянути можливість розширення експорту у країни ЄС, використовуючи сертифікації A+, Reach, RoHS як конкурентну перевагу.

Другий напрям стосується цифровізації продажів і управління відносинами клієнтами. В межах цього напрямку доцільним є впровадження CRM системи (наприклад, будь-яке локальне або хмарне рішення: Bitrix24, HubSpot, Pipedrive) для ведення лідів, історії замовлень, а також формування шаблонів комерційних пропозицій. Ця CRM система має бути інтегрована із бухгалтерією і складом та містити шаблони пропозицій, автоматичні нагадування по оплаті, а також звіти щодо дебіторської заборгованості задля посилення її контролю.

Третій напрям удосконалення бізнес-моделі, пов'язаний із необхідністю оптимізації ланцюга постачання і запасів, оскільки підприємство є залежним від імпортних постачань сировини і комплектуючих, а також спостерігається зростання величини зобов'язань і запасів. З цією метою доцільно провести ABC/XYZ аналіз асортименту, за результатами якого скоротити неліквіди, встановити мінімальні і страхові запаси. Також необхідно диверсифікувати постачальників (локальні/регіональні) і переглянути умови оплати. За можливості укласти рамкові контракти з ключовими постачальниками на фіксовані ціни/обсяги.

Такі заходи дадуть можливість знизити потребу в оборотному капіталі на 15–30% та скоротити ризики логістичних збоїв у постачанні.

Наступний напрям буде стосуватися удосконалення продуктових пропозицій. Актуальним, на наш погляд, буде запровадити нові серії стель із

функціональними властивостями (шумоізоляція, антивандальні покриття, smart-light інтеграція тощо). Доцільно розробити дві–три «фокусні» продуктові ніші (економ/стандарт/преміум), включно з фотодруком, LED-системами. Також варто розвивати напрям широкоформатного фотодруку та пропонувати індивідуальні дизайнерські рішення, а також розширити асортимент екологічних матеріалів (наприклад, тканинні стелі, біорозкладні компоненти).

Ще одним важливим напрямом удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон» є удосконалення маркетингу та брендингу компанії, адже низька маркетингова активність призводить до зниження рівня пізнаваності та скорочення цільової аудиторії. З цією метою доцільно активізувати digital-маркетинг (Instagram, TikTok, YouTube з прикладами монтажів і дизайнів); позиціонувати ТМ Briton як преміальний український бренд натяжних стель із міжнародними стандартами, а також проводити спільні акції з дизайнерами інтер'єрів та забудовниками. Також доцільним є розробити систему знижок та акційних пропозицій для дилерів і програм лояльності для клієнтів.

Враховуючи падіння доходів у 2023–2024 рр., менеджменту компанії слід також зосередитися на оптимізації витрат (логістика, складські процеси). Залучити фінансування через тендери та гранти. Сьогодні є можливості долучитися до програм підтримки виробників у рамках ЄС, а також державні підтримки малого бізнесу. Окрім цього, для покращення фінансової стійкості доцільно використовувати лізингові та кредитні програми для клієнтів, що дозволить збільшити кількість монтажів натяжних стель.

Реалізації зазначених заходів сприятиме також удосконалення кадрової політики підприємства шляхом впровадження грейдової системи оплати: базова ставка + КРІ (якість монтажу, час, кількість заявок), а також системи навчання.

У таблиці 3.1 систематизовано наведені пропозиції щодо напрямів удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон».

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон»

| Напрямок                                                  | Заходи з удосконалення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Очікувані результати                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікації каналів збуту продукції/послуг             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розвинути онлайн-продажі B2C (через власний інтернет-магазин і маркетплейси Rozetka, Prom, Epicentr).</li> <li>✓ Посилити B2B-напрямок – співпраця з будівельними компаніями, девелоперами та дизайнерами інтер'єрів.</li> <li>✓ Розширити експорт у країни ЄС, використовуючи сертифікації A+, Reach, RoHS як конкурентну перевагу.</li> </ul>            | Зниження сезонності обсягів реалізації, стабілізація та зростання грошових потоків та доходів          |
| Цифровізація продажів і управління відносинами клієнтами  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадити CRM-систему для ведення лідів, історії замовлень, створення шаблонів комерційних пропозицій.</li> <li>✓ Інтегрувати CRM із бухгалтерією/складом для обліку запасів та резервування.</li> <li>✓ Налаштувати шаблони пропозицій, автоматичні нагадування по оплаті, звіти з дебіторської заборгованості</li> </ul>                                | CRM система підвищує коефіцієнт утримання клієнтів, пришвидшує обробку замовлень і знижує втрати       |
| Оптимізація ланцюга постачання і запасів                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Провести ABC/XYZ аналіз асортименту для оптимізації запасів.</li> <li>✓ Диверсифікувати постачальників, переглянути умови оплати.</li> <li>✓ Укласти рамкові угоди з ключовими постачальниками на фіксовані ціни/обсяги.</li> </ul>                                                                                                                        | Зниження потреби в оборотному капіталі на 15–30%, скорочення ризику логістичних збоїв                  |
| Удосконалення маркетингу та брендингу компанії            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Активізувати digital-маркетинг (Instagram, TikTok, YouTube з прикладами монтажів і дизайнів).</li> <li>✓ Позиціонувати Briton як преміальний український бренд натяжних стель.</li> <li>✓ Проводити спільні акції з дизайнерами інтер'єрів та забудовниками.</li> <li>✓ Система знижок/акцій для дилерів і програм лояльності для клієнтів.</li> </ul>     | Зростання кількості заявок/замовлень. Підвищення пізнаваності бренду та лояльності клієнтів            |
| Удосконалення продуктових пропозицій і товарного портфеля | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Запровадити нові серії стель із функціональними властивостями: шумоізоляція, антивандальні покриття, smart-light інтеграція.</li> <li>✓ Розвивати напрям широкоформатного фотодруку та пропонувати індивідуальні дизайнерські рішення.</li> <li>✓ Розширити асортимент екологічних матеріалів (тканинні стелі, біорозкладні компоненти).</li> </ul>        | Зростання кількості заявок/замовлень, стабілізація та зростання грошових потоків та доходів            |
| Удосконалення кадрової політики                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Запровадити систему оплати праці: оклад + KPI мотивація для працівників продажу та сервісу. (якість монтажу, час, кількість заявок).</li> <li>✓ Регулярний тренінг техніків-монтажників, інструкції з якості.</li> <li>✓ Формувати команду для розвитку експорту (менеджери зі знанням англійської, логістика, зовнішньоекономічна діяльність).</li> </ul> | Підвищення продуктивності та вмотивованості працівників, розширення ринків збуту та обсягів реалізації |

Далі на прикладі шаблону бізнес-моделі Canvas сформуємо удосконалену бізнес-модель ПП «Брітон».

| Компанія ПП «Брітон»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Ключові партнери</u><br>(Key partners)                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>Ключова діяльність</u><br>(Key activities)                                                                                                                                                                                                                        | <u>Ціннісна пропозиція</u><br>(Value propositions)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <u>Відносини з клієнтами</u><br>(Customer relationships)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <u>Споживчий сегмент</u><br>(Customer Segments)                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Постачальники сировини (ПВХ, тканинні полотна, комплектуючі)</li> <li>Дизайнери інтер'єрів, архітектори, будівельні компанії</li> <li>Логістичні партнери (доставка по Україні та ЄС)</li> <li>Онлайн-платформи (Prom.ua, Rozetka,)</li> <li>Потенційні франчайзі (шоу-руми Briton)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Виробництво та монтаж натяжних стель</li> <li>Розробка інноваційних рішень (шумоізоляційні, екологічні, з фотодруком)</li> <li>Digital-сервіси</li> <li>Маркетинг і бренд-просування</li> <li>Навчання монтажників</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Натяжні стелі преміальної якості з гарантією</li> <li>Сертифіковані та екологічні матеріали</li> <li>Індивідуальні дизайнерські рішення (фотодрук, smart-light)</li> <li>Швидкий монтаж і зручний сервіс (онлайн-калькулятор, мобільний додаток)</li> <li>Франчайзингова модель для бізнес-партнерів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Персональні консультації онлайн/офлайн</li> <li>Програми лояльності для дилерів і монтажників</li> <li>Після продажний сервіс і гарантія</li> <li>KPI для персоналу - підвищення сервісу для клієнтів</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>B2C: приватні власники квартир і будинків</li> <li>B2B: дизайн-студії, архітектори, будівельні компанії</li> <li>Франчайзі: підприємці, які відкривають шоу-руми Briton</li> <li>Закордонні партнери (ринок ЄС)</li> </ul> |
| <u>Структура витрат</u><br>(Cost structure) <ul style="list-style-type: none"> <li>Закупівля матеріалів (ПВХ, тканина, комплектуючі)</li> <li>Витрати на виробництво та монтаж</li> <li>Логістика й доставка</li> <li>Маркетинг (digital, виставки, франчайзинг)</li> <li>Розробка нових продуктів і сервісів</li> </ul>              |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <u>Потоки доходів</u><br>(Revenue streams) <ul style="list-style-type: none"> <li>Продаж натяжних стель і комплектуючих (B2C, B2B)</li> <li>Монтажні послуги</li> <li>Онлайн-продажі через маркетплейси</li> <li>Франчайзингові платежі (роялті, паушальні внески)</li> <li>Експорт у ЄС</li> <li>Додаткові сервіси (дизайнерський друк, smart-light)</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Рисунок 3.1 – Удосконалена бізнес-модель ПП «Брітон» за шаблоном Canvas

Реалізація зазначених у таблиці 3.1 заходів сприятиме не лише розвитку бізнес-моделі підприємства, в також стабілізації фінансового стану досліджуваного підприємства.

### **3.2 Застосування методики збалансованої системи показників для формування стратегічної карти розвитку бізнесу**

У сучасних умовах турбулентного ринкового середовища підприємства потребують інструментів, які забезпечують не лише контроль фінансових результатів, а й управління ключовими нематеріальними факторами успіху — знаннями персоналу, якістю бізнес-процесів, рівнем лояльності клієнтів. Одним з найбільш ефективних стратегічних інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем [10], [11].

Основна перевага BSC полягає у тому, що вона перетворює стратегію підприємства на набір конкретних цілей, показників та управлінських ініціатив, формуючи цілісну логічну модель розвитку.

Збалансована система показників впроваджується вже на розроблену стратегію компанії. Це інструмент управління, контролю над реалізацією стратегічних цілей, помічник для топ-менеджерів. Інструмент не відповідає на питання «як розробляти стратегію?», але показує, як потрібно налаштувати діяльність організації з фокусуванням досягнення мети [8].

Збалансована система показників виконує такі завдання [9]:

- конкретизує стратегію шляхом її декомпозиції в систему показників по окремих напрямках діяльності, ієрархічних рівнях, підрозділах;

- дає змогу виконувати комплексну оцінку результативності підприємства та окремих підрозділів за допомогою важливих і різних за своєю суттю показників;
- забезпечує формування інформаційної бази, яка є підґрунтям аналізу, поточного планування, прогнозування, актуалізації стратегії тощо;
- сприяє реалізації стратегії за рахунок доведення її до конкретних виконавців різних ієрархічних рівнів;
- дає можливість сформувати дієву систему мотивації, орієнтовану на ступінь досягнення ключових показників.

«Збалансована система показників, покликана їх вирішити та дати можливість топ-менеджменту виміряти ефективність реалізації корпоративної стратегії відповідно до поставлених цілей» [10].

Згідно з методологією BSC, стратегія підприємства розкривається через чотири взаємопов'язані перспективи [8], [9], [10], [11]:

«Фінанси» – кінцеві результати діяльності, що визначають стійкість і прибутковість бізнесу.

«Клієнти» – рівень задоволеності, лояльності та позиціонування підприємства на ринку.

«Внутрішні бізнес-процеси» – операційна ефективність, якість сервісу та інноваційність.

«Навчання та розвиток персоналу» – компетентності, мотивація та корпоративна культура.

«Особливістю BSC-підходу є графічна інтерпретація стратегій підприємства у вигляді стратегічної карти та набору ключових показників ефективності (KPI), що її деталізують. Стратегічна карта дає комплексне уявлення про обрані підприємством шляхи досягнення стратегічних цілей та фактори, що їх забезпечують, з демонстрацією причинно-наслідкових зв'язків

між ними. Ці шляхи фактично мають впливати із сформованих ділових та функціональних стратегій, а також визначених підприємством цінностей» [11].

Стратегічна карта відображає причинно-наслідкові зв'язки між цими перспективами: підвищення компетентності персоналу – удосконалення процесів – зростання задоволеності клієнтів – покращення фінансових результатів.

Для ПП «Брітон» обраний інструментарій BSC є особливо актуальним з огляду на необхідність:

- підвищення операційної ефективності в умовах зростаючої конкуренції;
- формування сильного бренду та розширення ринків збуту;
- забезпечення контрольованого зростання;
- підвищення якості монтажу та сервісного супроводу;
- розвитку кадрового потенціалу.

Далі розглянемо стратегічні перспективи розвитку бізнесу: «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток», «фінанси» в контексті ПП «Брітон».

Перспектива «Фінанси» є кінцевим рівнем стратегічної карти, що відображає результативність усіх інших сфер діяльності підприємства. Для ПП «Брітон» стратегічні цілі орієнтовані на підвищення фінансової стійкості та масштабу бізнесу.

Стратегічні цілі ПП «Брітон»:

- забезпечення стабільного зростання доходів;
- підвищення прибутковості діяльності;
- розширення ринку збуту, зокрема через вихід на міжнародні ринки.

KPI:

- зростання доходів на 20% щороку – показник дає змогу оцінювати темп розвитку бізнесу;

- рентабельність продажів  $\geq 15\%$  – свідчить про ефективність використання ресурсів;
- частка експорту  $\geq 10\%$  до 2027 р. – індикатор стратегічної диверсифікації.

Рекомендовані заходи для ПП «Брітон»:

- вихід на ринок ЄС, сертифікація продукції відповідно до європейських вимог;
- розвиток онлайн-продажів;
- запуск франчайзингової моделі.

Перспектива «Клієнти» визначає позицію підприємства на ринку та його здатність формувати довгострокові відносини з покупцями. Для ПП «Брітон» особливо важливими є імідж, якість сервісу та повторні продажі.

Стратегічні цілі ПП «Брітон»:

- формування пізнаваного та сильного бренду;
- зростання задоволеності та лояльності клієнтів;
- розширення клієнтської бази.

KPI:

- пізнаваність бренду +25% до 2025 р.;
- індекс NPS  $\geq 70$  – свідчить про високий рівень довіри;
- частка повторних замовлень  $\geq 40\%$ .

Рекомендовані заходи для ПП «Брітон»:

- запуск програми лояльності;
- мобільний застосунок з AR-візуалізацією інтер'єрів;
- KPI-мотивація для монтажників та дилерів: швидкість монтажу, якість, позитивні відгуки.

Зростання задоволеності клієнтів напряду впливає на фінансові результати через збільшення повторних продажів і розширення рекомендаційного маркетингу.

Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси» відображає якість і швидкість роботи підприємства. Для ПП «Брітон» ключовими є процеси виробництва стель, монтажу, логістики та обслуговування клієнтів.

Стратегічні цілі ПП «Брітон»:

- підвищення операційної ефективності;
- забезпечення високої якості монтажу;
- оптимізація витрат.

KPI:

- середній час виконання замовлення  $\leq 7$  днів;
- дефектність монтажу  $\leq 2\%$ ;
- зниження витрат на виробництво на 10% протягом 3 років.

Рекомендовані заходи ПП «Брітон»:

- впровадження ERP-системи для аналітики та автоматизації процесів;
- оптимізація закупівельної діяльності (ABC/XYZ аналіз);
- розробка стандартів якості монтажу;
- вдосконалення логістичних маршрутів і складських операцій.

Удосконалені процеси забезпечують швидке та якісне виконання замовлень, що напряду впливає на задоволеність клієнтів і доходи.

Перспектива «Навчання та розвиток персоналу» – є базовим рівнем стратегічної карти, без якого неможливий стабільний розвиток підприємства. Ефективність усіх інших перспектив залежить від рівня кваліфікації, мотивації та залученості персоналу.

Стратегічні цілі ПП «Брітон»:

- розвиток компетентностей працівників;
- зниження плинності кадрів;
- формування сильної корпоративної культури.

KPI:

- 100% ключових працівників проходять щорічне навчання;

- залученість персоналу  $\geq 80\%$ ;
- плинність кадрів  $\leq 10\%$ .

Рекомендовані заходи ПП «Брітон»:

- створення навчальної платформи;
- впровадження оцінки ефективності (Performance Review);
- формування KPI-мотиваційної системи;
- систематичні тренінги для монтажників та дилерів.

Розвиток персоналу створює базу для підвищення ефективності внутрішніх процесів, що формує конкурентні переваги на ринку.

Однією з ключових цінностей BSC є візуалізація логічних взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства.

У таблиці 3.2 наведено характеристику основних перспектив збалансованої системи показників для побудови стратегічної карти ПП «Брітон».

Таблиця 3.2 - Характеристика основних перспектив ПП «Брітон» на основі системи збалансованих показників діяльності

| Перспектива         | Мета                                      | KPI (ключові показники)                                                       | Заходи                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова           | Зростання прибутковості та стійкості      | Дохід +20% щороку;<br>Рентабельність $\geq 15\%$ ;<br>Експорт 10%             | Вихід на ринок ЄС, франчайзинг, активізація онлайн-продажів для B2C, співпраця з будівельними компаніями, девелоперами та дизайнерами інтер'єрів для B2B |
| Клієнти             | Сильний бренд і лояльність                | Пізнаваність +25%;<br>NPS $\geq 70$ ; Повторні замовлення $\geq 40\%$         | Програма лояльності, розробка мобільного додатку для замовлень                                                                                           |
| Бізнес-процеси      | Ефективність виробництва та сервісу       | Час замовлення $\leq 7$ днів; Дефекти $\leq 2\%$ ;<br>Скорочення витрат - 10% | Впровадження CRM та ERP систем, оптимізація логістики                                                                                                    |
| Навчання і розвиток | Кадровий розвиток і корпоративна культура | 100% навчання;<br>Залученість $\geq 80\%$ ;<br>Плинність $\leq 10\%$          | Розробка навчальної платформи, KPI-бонуси та система мотивації                                                                                           |

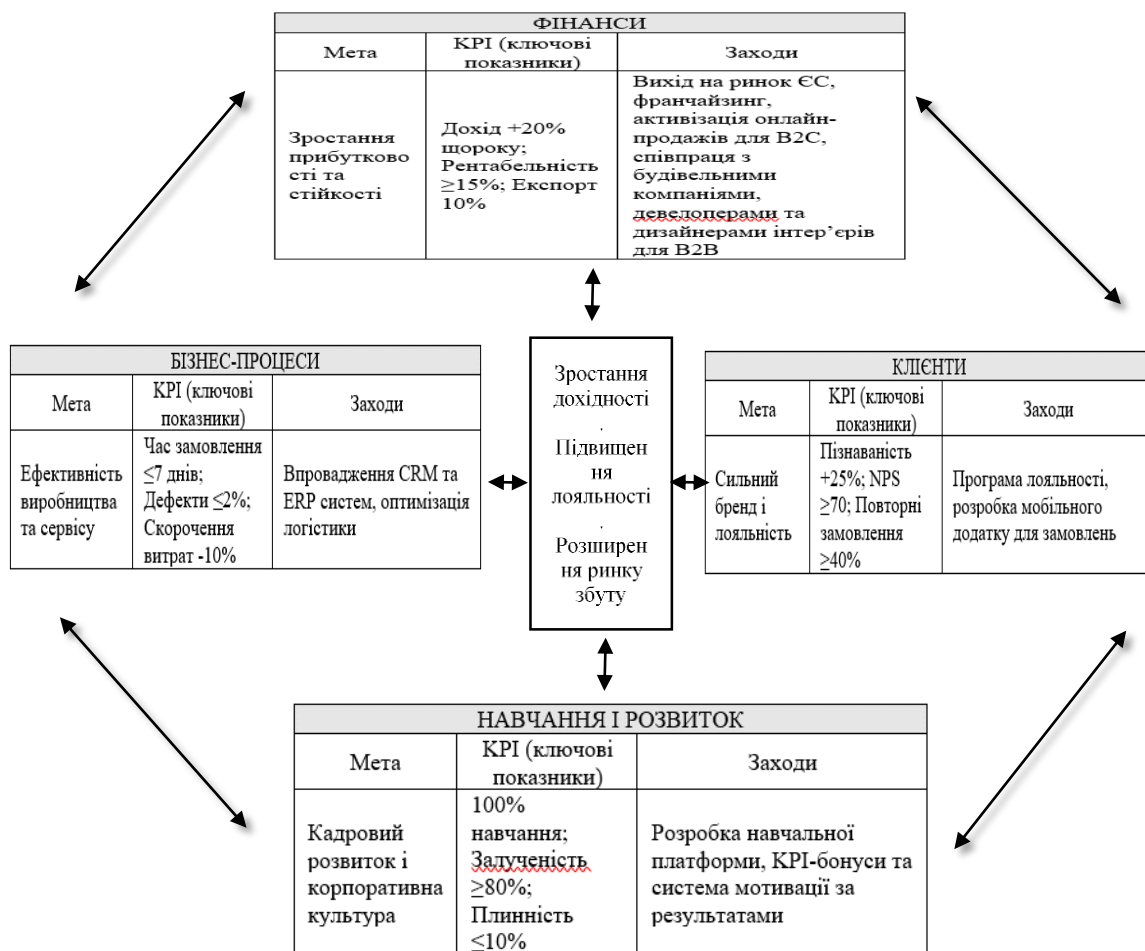


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта розвитку бізнесу на основі системи збалансованих показників діяльності

Побудована стратегічна карта розвитку бізнесу ПП «Брітон» (рис. 3.2) дозволяє систематизувати стратегічні пріоритети підприємства та встановити чітку логіку їх досягнення. Balanced Scorecard забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових показників, що дозволяє управляти не лише результатами, але й ресурсами, які забезпечують стає зростання.

Запропоновані КРІ й ініціативи охоплюють ключові напрями розвитку підприємства: масштабування ринку, підвищення ефективності бізнес-процесів, розвиток персоналу та формування довгострокових клієнтських відносин.

Реалізація даної стратегічної карти дозволить ПП «Брітон» забезпечити стаке зростання, зміцнити конкурентні позиції та підвищити рентабельність бізнесу у середньо- та довгостроковій перспективі.

### **3.3 Обґрунтування стратегічної карти розвитку бізнесу на основі збалансованої системи показників**

На основі розробленої стратегічної карти та визначених цілей за чотирма перспективами збалансованої системи показників (BSC) сформовано комплекс стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості ПП «Брітон». Кожна ініціатива включає зміст заходу, очікувані результати та прогнозований економічний ефект. Розрахунки подано з урахуванням поточних фінансових показників досліджуваного підприємства.

Перша ініціатива в перспективі «Фінанси» - Вихід на ринок ЄС через сертифікацію продукції та створення експортного каналу

Зміст заходу:

- проходження сертифікації;
- створення англomовного каталогу та сайту;
- участь у міжнародних маркетплейсах;
- формування дилерської мережі (Польща, Румунія, Словаччина).

Передбачувані витрати: сертифікація – 250 тис. грн, маркетинг і промоція – 180 тис. грн, логістичні налаштування – 70 тис. грн. Разом: 500 тис. грн.

Очікуваний ефект – плановий обсяг експортних продажів у 1-й рік 2,5 млн грн; рентабельність – 15%; прибуток – 375 тис. грн.

Термін окупності:  $500 / 375 \approx 1,3$  року

Друга ініціатива у перспективі «Фінанси» - Диверсифікація каналів збуту (онлайн-магазин + франчайзинг).

Зміст заходу:

- запуск інтернет-магазину з 3D-конфігурацією;
- відкриття франчайзингових точок у 3 містах протягом 2 років.

Передбачувані витрати: розробка онлайн-платформи – 150 тис. грн; витрати на маркетинг – 100 тис. грн; підготовка пакету франчайзингу – 80 тис. грн. Разом: 330 тис. грн.

Очікуваний ефект – додаткові продажі через онлайн-канал: 1,2 млн грн/рік; роялті від 3 франчайзі – 30 тис. грн/міс (360 тис. грн/рік).

Разом додаткові доходи – 1,56 млн грн, при рентабельності 17% – 265 тис. грн чистого прибутку.

Термін окупності:  $330 / 265 \approx 1,25$  року.

Далі розглянемо ініціативи у перспективі «Клієнти». Перша Ініціатива – Програма лояльності та сервісних бонусів

Зміст заходу:

- система накопичувальних знижок;
- бонуси за повторні покупки;
- рейтинг клієнтів.

Передбачувані витрати: CRM-модуль – 60 тис. грн; налаштування – 20 тис. грн. Разом: 80 тис. грн.

Очікуваний ефект – збільшення повторних продажів з 22% до 40%; додатковий оборот  $\approx 600$  тис. грн, при рентабельності 15% – 90 тис. грн прибутку.

Термін окупності:  $80 / 90 = 0,9$  року

Друга ініціатива у перспективі «Клієнти» – запуск мобільного додатку з AR-візуалізацією. Цей додаток дасть можливість візуалізації в інтер'єрі замовника.

Передбачувані витрати: розробка додатку – 300 тис. грн; реклама – 70 тис. грн.  
Разом: 370 тис. грн.

Очікуваний ефект – підвищення конверсії замовлень на 12%; при середньорічному доході 5 млн грн додатково плюс 600 тис. грн. Прибуток (15%) – 90 тис. грн/рік.

Термін окупності:  $370 / 90 \approx 4,1$  року.

Далі розглянемо ініціативи у перспективі «Внутрішні бізнес-процеси».  
Перша ініціатива – впровадження CRM та ERP-системи.

Зміст заходу:

- автоматизація обліку;
- управління закупівлями та складом;
- контроль виробничих процесів.

Витрати: ліцензії і впровадження – 420 тис. грн.

Очікуваний ефект – зниження виробничих витрат на 10%; при витратах 2 млн грн/рік економія становитиме 200 тис. грн. Зменшення дефектності, скорочення простоїв, що очікувано принесе додатково 70 тис. грн.

Разом ефект: 270 тис. грн/рік.

Термін окупності:  $420 / 270 \approx 1,55$  року.

Друга ініціатива у перспективі «Внутрішні бізнес-процеси» - Оптимізація логістики та закупівель. Передбачувані витрати за цим заходом становлять 50 тис. грн.

Очікуваний ефект: зниження витрат на логістику на 8% (від 1 млн грн/рік економія становитиме 80 тис. грн); додатковий дохід від прискорення оборотності складатиме 40 тис. грн.

Разом економія: 120 тис. грн/рік.

Термін окупності:  $50 / 120 \approx 0,4$  року.

Далі розглянемо запропоновані ініціативи у перспективі «Навчання та розвиток персоналу».

Перша ініціатива стосується впровадження КРІ-оплати праці та системи оцінювання ефективності працівників компанії.

Передбачувані витрати: консультації, шаблони, HR-процеси – 40 тис. грн; навчання менеджерів – 20 тис. грн. Разом: 60 тис. грн.

Очікуваний ефект: підвищення продуктивності праці на 12%, що при доході 5 млн грн становитиме додатково 600 тис. грн обороту.

Рентабельність 15%, що дасть можливість отримати 90 тис. грн додаткового прибутку.

Термін окупності:  $60 / 90 \approx 0,66$  року

І заключна ініціатива у цій перспективі – створення навчальної платформи для дилерів і працівників підприємства.

Передбачувані витрати: LMS-система – 80 тис. грн; навчальні матеріали – 40 тис. грн. Разом: 120 тис. грн.

Очікуваний ефект: зменшення браку монтажу з 4% до 2%. За річного обсягу робіт 3 млн грн економія становитиме  $\approx 60$  тис. грн

Скорочення періоду адаптації нових працівників дасть можливість додатково отримати 25 тис. грн. Разом ефект: 85 тис. грн.

Термін окупності:  $120 / 85 \approx 1,4$  року.

Таким чином, сукупна реалізація заходів забезпечує ПП «Брітон» потенційне зростання прибутку майже на 1,4 млн грн на рік та суттєве зміцнення конкурентних позицій.

Зведені результати очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Зведені результати економічного обґрунтування реалізації стратегічних ініціатив на основі стратегічної карти розвитку бізнесу ПП «Брітон»

| Стратегічна ініціатива/Заходи                                           | Передбачувані витрати                                                                                                                       | Очікуваний ефект                                                                                                                                                                                                    | Термін окупності      |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>ПЕРСПЕКТИВА «ФІНАНСИ»</b>                                            |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                       |
| Ініціатива: Вихід на ринок ЄС, активізація B2B каналів                  | Сертифікація — 250 тис. грн<br>Маркетинг і промоція — 180 тис. грн<br>Логістичні налаштування — 70 тис. грн<br>Разом: 500 тис. грн          | Плановий обсяг експортних продажів у 1-й рік: 2,5 млн грн<br>Рентабельність: 15%<br>Прибуток: 375 тис. грн                                                                                                          | 500 / 375 ≈ 1,3 року  |
| Ініціатива: Диверсифікація каналів збуту (онлайн-магазин + франчайзинг) | Розробка онлайн-платформи — 150 тис. грн<br>Маркетинг — 100 тис. грн<br>Підготовка пакету франчайзингу — 80 тис. грн<br>Разом: 330 тис. грн | Очікувані додаткові продажі через онлайн-канал: 1,2 млн грн/рік<br>Роялті від 3 франчайзі: 30 тис. грн/міс. (360 тис. грн)<br>Разом додаткові доходи: 1,56 млн грн<br>При рентабельності 17%: 265 тис. грн прибутку | 330 / 265 ≈ 1,25 року |
| <b>ПЕРСПЕКТИВА «КЛІЄНТИ»</b>                                            |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                       |
| Ініціатива: Програма лояльності та сервісних бонусів                    | CRM-модуль — 60 тис. грн<br>Налаштування — 20 тис. грн<br>Разом: 80 тис. грн                                                                | Збільшення повторних продажів з 22% до 40%<br>– додатковий оборот ≈ 600 тис. грн. При рентабельності 15%: 90 тис. грн прибутку                                                                                      | 80 / 90 = 11 місяців  |
| Ініціатива: Запуск мобільного додатку з AR-візуалізацією                | Розробка додатку: 300 тис. грн<br>Реклама: 70 тис. грн<br>Разом: 370 тис. грн                                                               | Підвищення конверсії замовлень на 12%<br>При доході 5 млн грн → додатково 600 тис. грн<br>Прибуток → 90 тис. грн/рік                                                                                                | 370 / 90 ≈ 4,1 року   |
| <b>ПЕРСПЕКТИВА «ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»</b>                           |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                       |
| Ініціатива: Впровадження CRM та ERP-системи                             | Ліцензії + впровадження — 420 тис. грн                                                                                                      | Зниження виробничих витрат на 10%. При витратах 2 млн грн/рік → економія 200 тис. грн<br>Зменшення дефектності, скорочення простоїв — +70 тис. грн. Разом ефект: 270 тис. грн/рік                                   | 420 / 270 ≈ 1,55 року |
| Ініціатива: Оптимізація логістики та закупівель                         | Витрати: 50 тис. грн                                                                                                                        | Зниження витрат на логістику на 8% → економія 80 тис. грн<br>Прискорення оборотності додатково 40 тис. грн<br>Разом економія: 120 тис. грн/рік                                                                      | 50 / 120 ≈ 0,4 року   |
| <b>ПЕРСПЕКТИВА «НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»</b>                     |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                       |
| Ініціатива: Впровадження KPI-системи оплати праці                       | Консультації, розробка шаблонів, HR-процеси: 40 тис. грн<br>Навчання менеджерів: 20 тис. грн<br>Разом: 60 тис. грн                          | Підвищення продуктивності праці на 12%. При доході 5 млн → +600 тис. грн обороту<br>Рентабельність 15% → 90 тис. грн додаткового прибутку                                                                           | 60 / 90 ≈ 0,66 року   |
| Ініціатива: Створення навчальної платформи «Briton»                     | LMS-система — 80 тис. грн<br>Навчальні матеріали — 40 тис. грн<br>Разом: 120 тис. грн                                                       | Зменшення браку монтажу з 4% до 2%. За річного обсягу робіт 3 млн → економія ≈ 60 тис. грн<br>– скорочення адаптації нових працівників: +25 тис. грн<br>Разом ефект: 85 тис. грн                                    | 120 / 85 ≈ 1,4 року   |

## Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено обґрунтування стратегічних напрямів розвитку бізнес-моделі ПП «Брітон», що базується на результатах аналітичного дослідження підприємства.

Запропоновано комплекс стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон», ключовими серед яких є наступні.

Диверсифікація каналів збуту і розвиток ринків, що передбачає розширення B2C-напрямку через онлайн-продажі, активізацію B2B-каналів, співпрацю з девелоперами та дизайнерами інтер'єрів, а також вихід на ринок ЄС. Даний напрям дозволяє суттєво знизити сезонність, збільшити стабільність доходів і розширити географію присутності підприємства.

Цифровізація продажів і процесів управління клієнтськими відносинами, зокрема впровадження CRM-системи, що забезпечить підвищення швидкості обробки замовлень, зменшення втрат лідів, покращення контролю дебіторської заборгованості та підвищення рівня сервісу.

Оптимізація ланцюга постачання та управління запасами, серед яких – ABC/XYZ аналіз асортименту, диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів та оптимізація внутрішньої логістики. Це дозволить знизити потребу в оборотному капіталі, скоротити ризики дефіцитів і зменшити витрати.

Удосконалення продуктової пропозиції, що передбачає розробку нових інноваційних лінійок продукції (шумоізоляційні, smart-light, екологічні матеріали), розширення дизайнових рішень, розвиток фотодруку. Розширення асортиментної матриці сприятиме залученню нових сегментів споживачів.

Розвиток маркетингу та брендингу, який включає активізацію digital-маркетингу, партнерські програми з дизайнерами, запуск програм лояльності, підвищення впізнаваності бренду. Зміцнення маркетингової складової є критичною умовою стабільного генерування попиту.

Удосконалення кадрової політики та мотиваційних механізмів, включно з впровадженням KPI-системи оплати праці, навчальних платформ та регулярного оцінювання персоналу. Це безпосередньо впливатиме на якість монтажних робіт, рівень сервісу та продуктивність персоналу.

З метою систематизації стратегічних пріоритетів у роботі побудовано удосконалену бізнес-модель ПП «Брітон» за шаблоном Canvas, що відображає логіку її функціонування у контексті ключових ресурсів, партнерств, ціннісних пропозицій, споживачів та фінансових потоків.

Також у розділі застосовано методологію Balanced Scorecard (BSC) для ПП «Брітон». На її основі сформовано стратегічні цілі за чотирма перспективами (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток); систему ключових показників ефективності (KPI); логічно побудовану стратегічну карту підприємства; систему стратегічних ініціатив, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Важливим елементом є те, що всі ініціативи не лише концептуально обґрунтовані, але й супроводжуються розрахунками економічної ефективності та термінів окупності. Такий підхід дозволяє обґрунтовано вибудувати пріоритетність управлінських рішень та оцінити їхній потенційний вплив на діяльність ПП «Брітон». За розрахунками, сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить майже 1,4 млн грн додаткового прибутку на рік, що підтверджує їхню доцільність і практичну цінність.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що розроблені напрями удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон» є комплексними, взаємопов'язаними та стратегічно обґрунтованими. Їх реалізація дозволить підприємству: зміцнити ринкові позиції та підвищити конкурентоспроможність; стабілізувати та наростити фінансові результати; зменшити ризики операційної діяльності; перейти до моделі стійкого та масштабованого розвитку; сформувати сучасну систему управління, орієнтовану на клієнта, ефективність і інноваційність.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування та розвитку бізнес-моделі підприємства, а також розроблено рекомендації щодо удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон» з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

У теоретичному розділі було розкрито сутність бізнес-моделі як стратегічної конструкції, що визначає логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що бізнес-модель є динамічним інструментом управління, який змінюється у відповідь на інноваційні, технологічні й ринкові трансформації. Доведено, що ефективна бізнес-модель повинна включати стратегічні, ресурсні, організаційні та фінансові елементи, а також забезпечувати узгодженість між ключовими складовими — ціннісною пропозицією, сегментами клієнтів, каналами збуту, інфраструктурою, витратами та доходами. Проаналізовано сучасні класифікації бізнес-моделей і визначено, що цифрові й інноваційні моделі забезпечують найвищий потенціал масштабування та розвитку.

У другому аналітичному розділі проведено поглиблену оцінку діяльності ПП «Брітон» за 2022–2024 рр., що дало змогу визначити ключові тенденції його економічного розвитку. Аналіз техніко-економічних показників, ліквідності, рентабельності та ділової активності показав істотні коливання фінансових результатів, різке падіння доходу у 2023 р., зниження оборотності активів та нестабільність показників прибутковості.

Стратегічний аналіз із використанням SWOT-, PEST- та VRIO-методів дозволив встановити, що підприємство має низку сильних сторін (вузька спеціалізація, експертність, логістична гнучкість, маржинальність окремих позицій), проте функціонує в умовах високої конкуренції, низької

диверсифікації, слабкої цифровізації та залежності від імпорту. Виявлено можливості, пов'язані з цифровізацією, розширенням асортименту та виходом на B2B- і B2C-ринок, а також загрози, пов'язані з інфляцією, ростом собівартості та зниженням купівельної спроможності.

На основі аналітичних результатів встановлено, що чинна бізнес-модель підприємства потребує модернізації для забезпечення стабільного розвитку, підвищення фінансової стійкості та адаптації до сучасних ринкових реалій.

У проєктно-рекомендаційному розділі розроблено комплекс стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделі ПП «Брітон», що включає цифрову трансформацію, зміцнення клієнтської орієнтації, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та розвиток кадрового потенціалу. Із використанням Balanced Scorecard сформовано стратегічну карту підприємства в чотирьох площинах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Для кожної площини запропоновано конкретні KPI, управлінські ініціативи та механізми реалізації.

Економічні розрахунки довели, що запропоновані заходи забезпечують підприємству сумарний потенційний економічний ефект близько 1,4 млн грн на рік, що свідчить про їхню високу результативність та інвестиційну привабливість. Окремо розроблено заходи щодо впровадження CRM/ERP-системи, розвитку дилерської мережі, створення навчальної платформи, оптимізації маркетингової стратегії, цифровізації каналів продажу та удосконалення мотиваційної політики персоналу.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Назарчук Т., Ковальчук В. Бренд-стратегія як ключовий фактор розвитку компанії на ринку [Електронний ресурс] / Т. Назарчук, В. Ковальчук // Development Service Industry Management. – 2025. – № 1. – С. 123–129. – URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(17))
2. Зборовський Р. В. Планування бренд-стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Зборовський // Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. – 2018. – Т. 1, № 30. – URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/253/249>
3. Kotler P., Keller K. Marketing Management : навч. посіб. / Р. Kotler, К. Keller. – 15th ed. – Pearson, 2019. – 832 с.
4. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Середа О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції [Електронний ресурс] / Т. Гусаковська, Л. Рибалко-Рак, О. Середа // Економіка та суспільство. – 2025. – № 72. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>
5. Омельченко А., Ченуша О. Стратегічний брендинг підприємства: навч. посіб. / А. Омельченко, О. Ченуша. – Київ : НАУ, 2022. – 215 с.
6. Здреник В. С., Грод В. Д. Стратегічний брендинг у сучасних умовах ринкової конкуренції [Електронний ресурс] / В. С. Здреник, В. Д. Грод // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2024. – № 1. – С. 75–88. – URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
7. Гринько Т. І. Маркетинг у цифровій економіці : монографія / Т. І. Гринько. – Київ : КНЕУ, 2020. – 312 с.
8. Лісова І. Бренд як інструмент формування довіри у споживачів [Електронний ресурс] / І. Лісова // Ефективна економіка. – 2022. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

9. Філюк Г., Синявська Л., Онищенко В. Стратегічний потенціал розвитку підприємства: монографія / Г. Філюк, Л. Синявська, В. Онищенко. – Київ : КНЕУ, 2022. – 276 с.
10. Швиданенко Г. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 384 с.
11. Zott C., Amit R. Business Model Innovation: Toward a Process Perspective [Електронний ресурс] / C. Zott, R. Amit // Journal of Management. – 2018. – Vol. 44(2). – Р. 403–432. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/328530352\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Toward\\_a\\_Process\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/328530352_Business_Model_Innovation_Toward_a_Process_Perspective)
12. Аакер Д. Створення сильних брендів / Д. Аакер. – Київ : Основи, 2018. – 420 с.
13. Андрощук Г. О. Роль технологічних брендів у цифровій трансформації та економічному зростанні / Г. О. Андрощук // Наука, технології, інновації. – 2021. – № 3. – С. 60–68.
14. Гопка Л. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом / Л. Гопка. – Економіка та управління, 2024. – № 4. – С. 15–22.
15. Громова О. Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду [Електронний ресурс] / О. Є. Громова // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 7. – URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868>
16. Пенькова О. Г., Лементовська В. А., Бортник Т. І. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції [Електронний ресурс] / О. Г. Пенькова, В. А. Лементовська, Т. І. Бортник // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-31>
17. Темнікова Л. В. Управління брендом у системі стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Темнікова // Ефективна економіка. – 2023. – № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11145>

18. Соколюк Г. В. Позиціонування бренду як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Г. Соколюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 1. – URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
19. Куденко Н. В. Бренд-менеджмент : підручник / Н. Куденко. – К. : КНЕУ, 2020. – 312 с.
20. Листопад М. М. Брендинг підприємства в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / М. Листопад // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 14. – URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=9453>
21. Паламарчук В. М. Інструменти бренд-комунікацій у цифровому середовищі [Електронний ресурс] / В. Паламарчук// Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
22. Балабанова Л. В., Митяй О. М. Маркетингова товарна політика і брендинг : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 496 с.
23. Хачатурян Х. В. Механізми формування вартості бренду підприємства [Електронний ресурс] / Х. Хачатурян // Бізнес Інформ. – 2022. – № 10. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_10_21)
24. Голубкова Л. Л. Брендинг як елемент довгострокової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Л. Голубкова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2024. – № 2. – URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
25. Бутенко Н. В. Бренд-стратегія підприємства: концепції та комунікаційний інструментарій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2023. – № 4. – С. 78–92.
26. Петренко О. В. Архітектура бренду: сучасні підходи та моделі [Електронний ресурс] / О. Петренко // Підприємництво і торгівля. – 2022. – № 31. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pit\\_2022\\_31\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pit_2022_31_12)

27. Шубіна О. В. Інструменти реалізації бренд-стратегії в онлайн-середовищі [Електронний ресурс] / О. Шубіна // Ефективна економіка. – 2023. – № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11934>
28. Мельник Т. С. Комунікаційні стратегії брендів: сучасні виклики та тенденції // Вісник КНТЕУ. – 2021. – № 6. – С. 55–67.
29. Лещенко Н. В. Стратегічні підходи до формування бренду підприємства [Електронний ресурс] / Н. Лещенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 7. – URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=10451>
30. Пономаренко В. С. Інновації в бренд-менеджменті: методологія та інструменти / В. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2023. – 268 с.
31. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / А. Гарастовська, О. Петухова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
32. Каламан О., Мандрикін Д. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії [Електронний ресурс] / О. Каламан, Д. Мандрикін // Підприємництво та інновації. – 2020. – № 15. – URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.3>
33. О. П. Подра, Н. Я. Петришин Особливості розроблення та реалізації стратегії розвитку бренду підприємства в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / О. П. Подра, Н. Я. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2022. – № 2 (8). – URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29508/220972maket-83-91.pdf>
34. О. М. Кітченко Формування стратегії бренда за допомогою новітніх технологій маркетингу [Електронний ресурс] / О. М. Кітченко // Ефективна економіка. – 2024. – № 5. – URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.81>

Завідувачу кафедри

проф. Миколай Келет.здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)Кушнір Т.О.

## ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

08.12.2015

дата

Кушнір

підпис

