

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки та економічної теорії

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

з вивчення дисципліни

Аналіз бізнес-моделей та ринкової поведінки

*для студентів другого (магістерського) рівня
за освітньо-науковою програмою «Аналітична економіка»*

Тернопіль
ЗУНУ
2024

Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Аналіз бізнес-моделей та ринкової поведінки» для студентів другого (магістерського) рівня за освітньо-науковою програмою «Аналітична економіка». Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 23 с.

Затверджено

*на засіданні кафедри економіки та економічної теорії
(протокол №7 від 21.02.2024 р.)*

Укладачі:

Оксана ЛОТИШ – канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії

Рецензенти:

Володимир ФАЛОВИЧ – доктор економічних наук, професор кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя.

Леся БУЯК – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету.

Відповідальний за випуск:

Віктор КОЗЮК – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та економічної теорії Західноукраїнського національного університету

Методичні рекомендації містять загальні й уніфіковані правила з вивчення дисципліни за освітньо-науковою програмою «Аналітична економіка». Розроблені рекомендації щодо змісту, структури лекційних і практичних занять, самостійної роботи та виконання КПЗ. Методичні рекомендації призначені для слухачів, які навчаються за відповідною магістерською програмою.

Тематика лекційних занять

Лекційне заняття №1, 2 (4 год.)

Тема 1. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємства

Передумови виникнення бізнес-моделей. Еволюція бізнес-моделей підприємства. Етапи формування бізнес-моделі.

Компоненти бізнес-моделі підприємства. Принципи, завдання та функції бізнес-моделі підприємства на конкурентних ринках.

Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємства. Рівні стратегічної архітектури компанії. Середовище функціонування бізнес-моделі. Мікросередовище бізнес-моделі: система організації бізнесу, стратегія бізнесу, інформаційно-комунікативні технології. Макросередовище бізнес-моделі: пріоритети споживачів, технологічні зміни, конкуренція, правове поле, соціально-культурне середовище.

Література: 1-7.

Лекційне заняття №3, 4 (4 год.)

Тема 2. Структура та типи бізнес-моделей

Структура бізнес-моделі. Поняття бізнес-процес та бізнес-операція. Класифікація бізнес-моделей. Традиційна та ринкова бізнес-моделі: модель «від виробництва» та модель «від клієнта». Функціональні бізнес-моделі: інформаційні, ресурсні, бюджетні, процесні, матричні, компетентні.

Бізнес-моделі, пов'язані із обсягом інвестицій і ступенем відкритості (за Г. Чесбро): недиференційовані, диференційовані, сегментовані, зовні орієнтовані, інтегровані з інноваціями, адаптивні.

Класифікація сучасних бізнес-моделей за А. Остервальдом і І. Пенье (поділ бізнес-моделей, «довгий хвіст», багатопрофільні моделі, free як бізнес-моделі, відкриті бізнес-моделі).

Класифікаційна матриця бізнес-моделей за Пітером Вейлом.

Література: 1-7.

Лекційне заняття №5, 6 (4 год.)

Тема 3. Методи та інструменти аналізу бізнес-моделей підприємства

Методи аналізу бізнес-моделі підприємства. Динамічний, порівняльний та структурний аналіз бізнес-моделей підприємства.

Комплексна схема для розробки бізнес-моделі. Канва бізнес-моделі. Матриця системних характеристик бізнес-моделі та 7 основних елементів. Концептуальна схема бізнес-моделі А.Ю.Сооляте.

Бізнес-моделі підприємства як потенційний генератор грошових потоків, що впливає на ринкову вартість компанії. Система показників для динамічного аналізу бізнес-моделі. 12-ти факторна модель ROE (рентабельність власного капіталу). Оцінка бізнес-моделі підприємства. Графічне представлення бізнес-моделі. Побудова ерцгами бізнес-моделі підприємства.

Література: 1-7.

Лекційне заняття №7, 8, 9 (6 год.)

Тема 4. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства

Інноваційна бізнес-модель: суть, необхідність розробки та компоненти. Напрямки реалізації інновацій у бізнес-моделі: стратегічне перепроєктування компанії, трансформація галузі або зміна меж бізнесу.

Вплив стратегічних рішень, пов'язаних з інтеграцією і диверсифікацією бізнесу, виходом на нові ринки і розвитком аутсорсингу, інжинірингу, страхування на формування інноваційної бізнес-моделі.

Кругові (циркулярні) бізнес-моделі в економіці. Сфери виникнення циркулярних бізнес-моделей: рухливі ринки (liquid markets) і спільне використання продуктів; пов'язані ланцюжки створення цінності (linked value chains, залежні виробничо-збутові ланцюжки); довгі життєві цикли (longer life cycles); довговічні ресурси (lasting resources).

Література: 1-7.

Лекційне заняття №10 (2год.)

Тема 5. Синергізм у бізнес-моделюванні

Економічна характеристика і значення синергізму в бізнес-моделюванні. Типи синергізму. Джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні. Оцінювання ефективності синергізму.

Стратегічні альянси як сучасні бізнес-моделі компанії. Особливості формування бізнес-моделі стратегічного альянсу. Бізнес-модель стратегічного альянсу Роберта Уоллеса.

Злиття та поглинання (M&A) компаній як спосіб розвитку моделей їхнього бізнесу. Піраміда створення нової бізнес-моделі за результатами угоди M&A.

Література: 1-7.

Лекційне заняття №11, 12 (4 год.)

Тема 6. Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства

Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства з функціонуючою бізнес-моделлю. Стратегічний вимір у моделі життєвого циклу за McKinsey. Характеристика стратегічного та фінансового вимірів життєвого циклу McKinsey.

Особливості етапів життєвого циклу бізнес-моделі фірми: вплив руху капіталу. Визначення етапу життєвого циклу бізнес-моделі компанії за стадіями руху капіталу. Коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі фірми: методика та критерії. Фінансовий підхід для визначення життєвого циклу бізнес-моделі.

Трансформація бізнес-моделі фірми: реакція на зміну зовнішніх умов і векторів використання внутрішнього бізнес-потенціалу для залучення капіталу. Особливості трансформації бізнес-моделі в контексті фінансових і стратегічних параметрів. Побудова кривої трансформації бізнес-моделі фірми.

Література: 1-7.

Лекційне заняття №13, 14 (4 год.)

Тема 7. Оцінювання ефективності бізнес-моделі фірми

Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні. Відмінність між фінансово-економічною оцінкою діяльності підприємства та стратегічним вимірюванням конкурентоспроможності його бізнес-моделі.

Система показників відповідальності (ASC – Accountability Scorecard): суть та процес оцінювання бізнес-моделі за системою показників ASC. Піраміда результативності: рівні піраміди та взаємозв'язок між структурними складовими. Характеристика основних систем оцінки за концепцією «performance measurement»

Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії. Концепція управління, орієнтована на вартість (VBM – Value Based Management).

Література: 1-7.

Лекційне заняття №15 (2 год.)

Тема 8. Виклики у формуванні бізнес-моделей у воєнний та післявоєнний період

Втрати українського бізнесу та зміна рельєфу галузі під час війни (закриття та руйнування торговельної інфраструктури; падіння показників діяльності; географічний, сегментний та асортиментний перерозподіл галузі). Логістична інфраструктура бізнесу: нова реальність (вплив воєнних дій на логістичні ланцюжки постачання споживчих товарів, напрями її переформатування). Бізнес в умовах війни: off-line та on-line формати (реагування різних форматів бізнесу на нові виклики; «больові точки» і драйвери offline та online торгівлі). Продовольча безпека: чи загрожує війна дефіцитом продуктів в Україні? (як війна змінила ринок продуктів в Україні; формування стратегічного запасу продуктів в Україні; посівна в умовах війни).

Репутаційні ризики бізнесу в умовах війни: соціально-етична відповідальність під час війни. Основні вектори відновлення та розвитку бізнесу у післявоєнний період (відновлення: організаційна та фінансова складова, коригування бізнес-моделі, створення нової ціннісної пропозиції на ринку).

Література: 1-7.

Тематика практичних завдань

Практичне заняття №1, 2 (4 год.)

Тема 1: Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємства

Мета: охарактеризувати етапи розвитку бізнес-моделей, розкрити основні компоненти та середовище функціонування бізнес-моделі.

Питання для обговорення:

1. Передумови виникнення бізнес-моделей. Еволюція бізнес-моделей підприємства. Етапи формування бізнес-моделі.
2. Компоненти бізнес-моделі підприємства. Принципи, завдання та функції бізнес-моделі підприємства на конкурентних ринках.
3. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємства.

Практичні завдання:

Завдання 1

Здійснити класифікацію бізнес-моделей за ознакою взаємодії між різними суб'єктами і навести типові приклади взаємодії суб'єктів у різних моделях.

Вказівки до виконання завдання:

Бізнес-модель – це ілюстрація особливостей взаємодії між різними суб'єктами (бізнесом, приватними особами і державою) в електронній комерції. Вони являють собою аббревіатури, які складаються з комбінації наступних літер: В – Business (бізнес, тобто комерційна організація), С – Consumer (споживач) і G – Government (державна). Перша літера аббревіатури позначає того, хто надає послуги або здійснює продаж, а друга – того, хто ними користується або купує.

Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація:

- **B2B** – Business to Business (бізнес для бізнесу).
- **B2C** – Business to Consumer (бізнес для споживача).
- **B2G** – Business to Government (бізнес для держави).

Бізнес-моделі, де послуги надає споживач:

- **C2B** – Consumer to Business (споживач для бізнесу).
- **C2C** – Consumer to Consumer (споживач для споживача).
- **C2G** – Consumer to Government (споживач для держави).

Бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава:

- **G2B** – Government to Business (державна для бізнесу).
- **G2C** – Government to Consumer (державна для споживача).
- **G2G** – Government to Government (державна установа для державної установи).

Завдання 2

Охарактеризувати основні підходи до формування бізнес-моделей компанії: гуманітарний, процесний, онтологічний, управлінський.

Завдання 3

Охарактеризувати мікросередовище та макросередовище бізнес-моделі конкретної фірми за такими складовими:

- система організації бізнесу
- стратегія бізнесу
- інформаційно-комунікативні технології
- пріоритети клієнтів
- технологічні зміни
- конкуренція
- правове поле
- соціально-культурне середовище

Практичне заняття №3, 4 (4 год.)

Тема 2: Структура та типи бізнес-моделей

Мета: охарактеризувати структуру та основні види бізнес-моделей.

Питання для обговорення:

1. Структура бізнес-моделі. Поняття бізнес-процес та бізнес-операція.
2. Класифікація бізнес-моделей.
3. Класифікаційна матриця бізнес-моделей за Пітером Вейлом.

Практичні завдання:

Завдання 1

Обрати бізнес-модель для компанії X та проаналізувати бізнес-модель компанії за такими критеріями:

- опис компанії.
- залучення клієнтів.
- пропозиція цінності клієнтам.
- пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток.
- забезпечення задоволеності клієнтів.
- зміцнення положення на ринку.
- фінансування діяльності компанії.

Внести зміни в бізнес-модель, які дозволять досягти успіху на ринку та більшої ефективності.

Вказівки до виконання завдання:

Приклад – Компанія Green Mountain Coffee

Опис компанії: продає високоякісну каву «зручним» магазинам (магазини

товарів повсякденного попиту) і компаніям, яким вишукана кава (для гурманів) потрібна, щоб скласти конкуренцію Starbucks і іншим магазинам і кав'ярням, що пропонують елітну каву. Компанія просуває свою приналежність руху «зелених» і дотримується жорсткої екологічної політики, створюючи унікальний імідж і формуючи впізнанність бренду.

1. Залучення клієнтів. У 1998 р. Green Mountain з дрібною роздрібною мережі перетворилася на оптового торговця. Вона була єдиним продавцем елітної кави, орієнтованим на «зручні» магазини.

Сьогодні вона відома на ринку «зручних» магазинів і, коли останні стикаються з конкуренцією з боку спеціалізованих магазинів, Green Mountain стає для них очевидним вибором.

2. Пропозиція цінності клієнтам. «Зручні» магазини повинні змагатися з Starbucks, оскільки покупці кави, як правило, купують ще два-три додаткові товарні найменування. Green Mountain Coffee – один з небагатьох брендів, які пропонують «зручні» магазини.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Кава - це високоприбутковий продукт, особливо якщо продавати його оптом при незначних маркетингових витратах.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. «Зручні» магазини раді, що можуть витримувати конкуренцію мереж, які торгують кавою, і задоволені, що Green Mountain Coffee співробітничав з ними.

5. Зміцнення положення на ринку. В даний час конкурентів не так багато, але все може змінитися. Недавно компанія підписала крупний контракт з Exxon/mobil, який може привернути увагу конкурентів.

6. Фінансування діяльності компанії. Успіх і високий прибуток компанії дозволяють їй здобувати будь-які суми, необхідні для зростання.

Практичне заняття №5, 6 (4 год.)

Тема 3: Методи та інструменти аналізу бізнес-моделей підприємства

Мета: дослідити методи аналізу бізнес-моделей, розкрити основні елементи, що становлять канву бізнес-моделі.

Питання для обговорення:

1. Методи аналізу бізнес-моделі підприємства. Динамічний, порівняльний та структурний аналіз бізнес-моделей підприємства.

2. Комплексна схема для розробки бізнес-моделі. Канва бізнес-моделі.

3. Бізнес-модель підприємства як потенційний генератор грошових потоків, що впливає на ринкову вартість компанії.

Практичні завдання:

Завдання 1.1

На основі даних господарської діяльності підприємства «Оліяр» за 2021-2023 рр. (баланс, фінансовий план, звіт про рух грошових коштів) сформувати систему фінансових показників для аналізу проведення детального аналізу рентабельності власного капіталу ROE (Джерело: Звітність ПП «Оліяр». URL: <https://oliyar.com.ua/about-oliyar/finansova-zvitnist/>). Дані представити у таблиці 1.

Таблиця 1

Фінансові показники діяльності підприємства

№ зп	Показники	2021	2022	2023
1	Виручка			
2	Валовий прибуток			
3	Проценти			
4	Податки			
5	Чистий прибуток			
6	Грошові кошти (оборотні активи)			
7	Дебіторська заборгованість			
8	Запаси			
9	Інші оборотні активи			
10	Основні засоби (необоротні активи)			
11	Інші необоротні активи			
12	Позичений капітал			
13	Власний капітал			
14	Безвідсоткові зобов'язання			

Завдання 1.2

Здійснити розрахунок показників для динамічного аналізу бізнес-моделі підприємства «Оліяр» за 2021-2023 рр. за 12-ти факторною моделлю ROE. Дані представити у таблиці 2

Таблиця 2

Розрахунок показників діяльності підприємств для 12-факторної моделі ROE

№ зп	Показники	2021	2022	2023
1	Валова маржа			
2	Ефект від комерційних та управлінських витрат			
3	Ефект від фінансової діяльності			
4	Податковий ефект			
5	Управління грошовими коштами			
6	Управління дебіторською заборгованістю			
7	Управління запасами, рівень безвідсоткових			
8	Управління іншими оборотними активами			
9	Управління основними засобами			
10	Управління іншими позаоборотними активами			
11	Боргове навантаження			
12	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі			

Вказівки до виконання завдання: Розрахунок відповідних показників здійснюють на основі: ЗФР – звіт про фінансові результати; Б (ЗФС) – баланс (звіт про фінансовий стан); ЗРГК – звіт про рух грошових коштів

1. Валова маржа = Валовий прибуток (ЗФР2090) / Виручка(ЗФР2020).

2. Ефект від комерційних та управлінських витрат = Прибуток до вирахування процентів і податків(ЗФР2190) / Валовий прибуток (ЗФР2090).

3. Ефект від фінансової діяльності = Прибуток до оподаткування (ЗФР2290) / Прибуток до вирахування процентів і податків (ЗФР2190).

4. Податковий ефект = Чистий прибуток (ЗФР2350) / Прибуток до оподаткування(ЗФР2290).

5. Управління грошовими коштами = Виручка (ЗФР2090) / Грошові кошти (ЗРГК (Б)1165).

6. Управління дебіторською заборгованістю = Виручка (ЗФР2090) / Дебіторська заборгованість (ЗРГК (Б)1125).

7. Управління запасами, рівень безвідсоткових = Виручка (ЗФР2090) / Запаси (Б1100).

8. Управління іншими оборотними активами = Виручка (ЗФР2090) / Інші оборотні активи (Б1190).

9. Управління основними засобами = Виручка (ЗФР2090) / Основні засоби (Б1010).

10. Управління іншими позаоборотними активами = Виручка (ЗФР2090) / Інші необоротні активи (Б1090).

11. Боргове навантаження = Позиковий капітал (Б1595+1695) / Власний капітал (Б1495).

12. Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі = Безпроцентні зобов'язання (Б1695) / Власний капітал (Б1495).

Завдання 1.3

Графічно представити динамічний аналіз бізнес-моделі підприємства «Оліяр» за 2021-2023 рр. за допомогою побудови ерцгами за результатами 12-ти факторної моделі ROE. Зробити відповідні висновки про ефективність бізнес-моделі за вибрані роки.

Вказівки до виконання завдання: Для побудови ерцгами використати редактор «Вставка-Діаграма-Пелюсткова діаграма». У документі Excel ввести цифрові дані із таблиці 2 і отримаємо готову ерцгаму у документі Word.



Завдання 2

На прикладі діяльності конкретного підприємства з виробництва певного виду продукції або надання певної послуги розробити модель Value proposition canvas (VPC) з метою формування ціннісної пропозиції (або унікальної товарної пропозиції) для перевірки ідеї продукту або послуги.

Вказівки до складання моделі Value proposition canvas (VPC):

Приклад VPC для магазину еко-товарів. Сегмент споживача: вегани, вегетаріанці, люди, які стежать за своїм здоров'ям та харчуванням, екозахисники, молоді мами, нутриціологи.

Цінності для клієнта:

- ✓ Зручність: усі екологічно чисті товари зібрані в одному місці.
- ✓ Косметика та продукти харчування з натуральним складом.
- ✓ Можливість вибору еко-продуктів (без ГМО, цукру, сої, нітратів, глутамату тощо).

✓ Свіжість продуктів харчування.

Яке завдання вирішує клієнт:

- ✓ Харчуватись корисною їжею.
- ✓ Користуватись екологічно чистими продуктами.

Які проблеми є у клієнта:

- ✓ Відсутність широкого вибору мас-маркету екологічно чистих марок косметики.

✓ Відсутність широкого вибору продуктивних магазинах товарів правильного харчування. Особливо гостро постає питання для людей з харчовою непереносимістю глютену, сої, лактози тощо. Супермаркети не надають достатнього асортименту подібних товарів.

Який товар чи послугу ви пропонуєте?

- ✓ Корисні продукти.
- ✓ Натуральна косметика.
- ✓ Зручні засоби доставки (кур'єр/достатня кількість офлайн точок).

Що створює цінність?

- ✓ Усі еко-товари можна купити в одному магазині.
- ✓ Відбір косметики, що відповідає міжнародним екостандартам.
- ✓ Широкий вибір екопродуктів.
- ✓ Облік термінів придатності (у екологічно чистих продуктів короткий термін придатності).

Що вирішує проблему?

- ✓ Великий вибір як косметики, і продуктів харчування.
- ✓ Ретельний відбір продуктів з урахуванням термінів придатності та складу.

Подальший розвиток моделі: пошук відповідності. Коли ваша модель заповнена, і ви знаєте потреби ваших потенційних клієнтів та способи їхнього задоволення, перевірте, що вони знаходяться у відповідності один з одним. Цей баланс називатиметься відповідність проблеми та вирішення.

Шаблон дає добре структурований перелік ваших припущень про продукт (ціннісну пропозицію) і про споживача. Ви описали хто (як вам здається) ваші споживачі, і що (на вашу думку) буде дійсно важливим і цінним для них. Щоб шаблон був максимально наближений до дійсності, заповнюйте його всією командою. Робіть по 3-4 ітерації. Будьте готові до того, що виправлень буде багато, а створення цінності може тривати час. Пам'ятайте, що Value Proposition залежить від точності формулювань.

Канва ціннісної пропозиції – це безкоштовний спосіб зрозуміти вашого клієнта та запропонувати йому те, що справді для нього важливо. Шаблон дозволить вам зробити ривок у розвитку бізнесу. Він допоможе виділити ключові переваги товару та пояснити, чому споживач його купуватиме. VPC дає можливість як прояснити суть всього бізнесу, його можна застосувати й у маркетингу на формування унікальної товарної пропозиції (УТП).

Практичне заняття №7, 8, 9 (6 год.)

Тема 4: Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства

Мета: розкрити необхідність розробки інноваційних бізнес-моделей, їхні види та сфери застосування.

Питання для обговорення:

1. Інноваційна бізнес-модель: суть, необхідність розробки та компоненти. Напрямки реалізації інновацій у бізнес-моделі.
2. Вплив стратегічних рішення, пов'язаних з інтеграцією і диверсифікацією бізнесу, виходом на нові ринки і розвитком аутсорсингу, інжинірингу, страхування на формування інноваційної бізнес-моделі.
3. Кругові (циркулярні) бізнес-моделі в економіці.

Практичні завдання:

Завдання 1

1. Обрати інновацію, яку можна запропонувати підприємству, бізнес-діяльність якого аналізується на ринку.



Рис. 1. Бізнес-модель «6+1 компонент»

2. Описати наступні елементи моделі «6+1 компонент» (рис. 1) тобто, як саме впровадити інновацію у діяльність підприємства – виду бізнесу з урахуванням його кожного структурного елемента:

1) Пропозиція споживчій цінності – опис проблеми споживача, вирішення цієї проблеми і вартості цього рішення з точки зору споживача.

2) Структура ланцюжка створення цінності – положення і діяльність підприємства у ланцюжку створення цінності і спосіб здобуття своєї долі цінності, що створюється в ланцюжку. Також включає визначення конкурентів, партне-

рів і різних мережевих ефектів, які можуть бути використані для того, щоб створити і доставити споживачу більше цінності.

3) Сегмент ринку – цільова група, визначена з розумінням того, що в різних сегментах ринку різні потреби. Інколи потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегменту ринку на інший.

4) Конкурентні стратегії – як підприємство намагатиметься створювати стійку конкурентну перевагу і використовувати її для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку.

5) Модель здобуття доходів і прибутку – схема того, як генерується дохід (продажі, оренда, підписка, послуги і тому подібне), структура собівартості і планований прибуток.

6) Стратегії зростання – як підприємство збирається швидко розвиватися і зростати протягом тривалого періоду.

3. Зробити висновки про засоби виконання запропонованої моделі.

Завдання 2

Керівник виробничого підприємства приймає рішення щодо доцільності передачі функції логістики на аутсорсинг. Виконання логістичних функцій власними силами у попередньому періоді вимагало витрат 2345, 98 тис. грн., а у плановому періоді передбачається, що дані витрати збільшаться на 27,8%. Передача сторонній компанії логістичних функцій вартуватиме 2897,4 тис. грн.

Розрахувати коефіцієнт ефективності аутсорсингу та прийняти рішення стосовно доцільності аутсорсингу. Зробити висновки.

Вказівки для виконання завдання:

1. «Здійснюється розрахунок економії виконання певних бізнес функцій зовнішнім суб'єктом: $E\Phi = C_{\text{вп}} - C_{\text{зф}}$

де $E\Phi$ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту; $C_{\text{вп}}$ – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами; $C_{\text{зф}}$ – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом.

2. Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу:

$K_e = E\Phi / C_{\text{зв}} = C_{\text{вп}} / C_{\text{зв}} - 1$

де K_e – коефіцієнт ефективності аутсорсингу; $E\Phi$ – економічний ефект передачі бізнес-функцій зовнішньому суб'єкту; $C_{\text{зф}}$ – витрати на здійснення бізнес-функції зовнішнім суб'єктом, які понесені для отримання економічного ефекту. Якщо $K_e < 0$ – не доцільно використовувати аутсорсинг; $K_e = 0$ – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників; $K_e > 0$ – доцільно використовувати аутсорсинг.

Завдання 3

Компанія «Росток» маючи власного hr-менеджера платить йому заробітну плату 13700 грн. в міс. Додаткові витрати на рекрутинг компанії є наступними: оренда офісу для проведення співбесід (проводяться 3 рази на рік) 4750 грн. за захід; оплата відряджень за рік становила 10600 грн. без вартості транс-

портних витрат, які становили 1600 грн.; канцелярське приладдя коштувало 800 грн., оновлення спеціального програмного забезпечення для обліку кадрів становило 3700 грн. У результаті неефективної роботи діючої кадрової служби були сплачені штрафи у розмірі 7400 грн. Існує можливість передачі функції кадрової служби до аутсорсингу за ціною 180000 грн. на рік.

Визначити доцільність виведення персоналу у аутсорсинг.

Завдання 4

Торгівельне підприємство розглядає можливості виведення служби охорони у аутсорсинг. За сучасних умов на підприємстві охоронну діяльність здійснюють 6 охоронців та начальник служби безпеки (планується даного працівника залишити у штаті підприємства). Заробітна платна охоронця без соціальних відрахувань становить 8700 грн. в місяць. Щорічно охорона отримує форму, комплект якої коштує 12000 грн. Комірне на утримання служби охорони 1300 грн. в місяць. Обслуговування систем безпеки коштує ще 810 грн. на місяць.

Визначити доцільність аутсорсингу охорони, якщо охоронна агенція за свої послуги (включаючи обладнання, комірне) виставляє рахунок 370000 грн.

Завдання 5

Навести приклад вітчизняних чи зарубіжних компаній, які використовують у своїй діяльності циркулярні бізнес-моделі. Здійснити аналіз їхньої бізнес-концепції та її опис.

Практичне заняття №10 (2 год.)

Тема 5: Синергізм у бізнес-моделюванні

Мета: розкрити значення синергізму в бізнес-моделюванні та особливості формування синергічних бізнес-моделей

Питання для обговорення:

1. Економічна характеристика і значення синергізму в бізнес-моделюванні. Типи синергізму.
2. Стратегічні альянси як сучасні бізнес-моделі компанії. Особливості формування бізнес-моделі стратегічного альянсу. Бізнес-модель стратегічного альянсу Роберта Уоллеса.
3. Злиття та поглинання (M&A) компаній як спосіб розвитку моделей їхнього бізнесу. Піраміда створення нової бізнес-моделі за результатами угоди M&A.

Практичні завдання:

Завдання 1

У 90-ті роки минулого століття марка компанії «Waterford» була відома в багатьох країнах світу, і компанія мала значні прибутки від продажу своїх това-

рів у США, Ірландії, Японії, Канаді, Австралії. Компанія проникає на зарубіжні ринки і розширює коло клієнтів завдяки пропозиції нових товарів за низькими цінами, хоча кожний сегмент ринку специфічний і висуває вимоги, які не завжди збігаються з ціновою політикою компанії «Waterford». Англійська компанія «Waterford Glass Group», відомий виробник кришталю, з 1986 р. має відділення з виробництва порцеляни (у результаті придбання фірми «Wedgwood»). До початку 90-х років це відділення стало прибутковим, у той час як обсяги випуску кришталю зменшились більше як на 70% і дотепер не збільшуються. Однак позиції компанії на ринках Північної Америки, Європи і Японії як і раніше сильні; особливо популярні вироби, призначені для призив, особливих церемоній, подарунків, у тому числі й іменних. За всю історію розвитку фірми її марка зажила широкої популярності, що незмінно сприяє збільшенню обсягів збуту продукції. У 1992 р. завод кришталю компанії був такою мірою збитковий, що планувалося звільнити чверть службовців. Протягом 1991 р. обсяги продажу кришталю зменшились майже на 40 % в Англії, на 29 % – у США та Ірландії і більш як на 30 % – в інших країнах. Об'єднання двох відомих компаній зрештою позитивно позначилося на збуті та подальшій популяризації торгової марки, хоча обидві фірми зберегли власні технології і дизайн. Володіння ринковими частками в Японії (порцеляна) і США (кришталю) стало трампліном для компанії при проникненні на ринок Канади і Австралії. Хоча головне джерело прибутку – внутрішній ринок (Великобританія), що в основному забезпечується за рахунок порцелянового посуду, фірма покладає надії на збільшення обсягів продажу кришталю в Північній Америці. У 1990 р. компанія була знову реорганізована шляхом злиття виробників кришталю і кераміки і створено ще одне виробниче відділення – кераміки. Компанія «Waterford» перенесла своє виробництво до Європи і водночас знизила ціни на свою продукцію у США приблизно на 30%. Цей факт розцінювався деякими американськими маркетологами як доволі ризикований, тому що він давав шанс вийти наперед відомим виробникам Німеччини, Португалії та Югославії. Новинки компанії «Waterford» впроваджуються на зарубіжні ринки під маркою «Marquis». У США, де фірма «Waterford» володіє 28 % ринку кришталю, позиціонування марки «Marquis» потрапляє до ніші цін 30-40 дол., чаші та блюда великих розмірів коштують 135 дол., що забезпечує виробам конкурентоздатність. У результаті зниження ціни 1991 р. на 30 % фірма швидко одержала прибуток у США. Проте під сумнівом залишається цінова політика фірми на інших ринках.

Проаналізувати ринкову поведінку компанії «Waterford». Які напрями товарної політики є ключовими для компанії «Waterford»? Чи вплинув випуск нового продукту «Marquis» компанії «Waterford» на популярність її марки?

Практичне заняття №11, 12 (4 год.)

Тема 6: Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства

Мета: визначити вплив життєвого циклу функціонування фірми на формування бізнес-моделі.

Питання для обговорення:

1. Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства з функціонуючою бізнес-моделлю.
2. Особливості етапів життєвого циклу бізнес-моделі фірми: вплив руху капіталу. Визначення етапу життєвого циклу бізнес-моделі компанії за стадіями руху капіталу.
3. Трансформація бізнес-моделі фірми: реакція на зміну зовнішніх умов і векторів використання внутрішнього бізнес-потенціалу для залучення капіталу.

Література: 1-14.

Практичні завдання:

Завдання 1

Зобразити схему життєвого циклу компанії Х (за вибором студента) та позначити на ній нинішній стан розвитку підприємства.

Завдання 2

Проаналізувати чинники та стадію життєвого циклу компанії Х (за вибором) за такими показниками:

- тривалість періоду функціонування компанії
- масштаби бізнесу
- основні етапи еволюції галузі
- ключові етапи революційних змін у галузі
- темпи зростання галузі.

Завдання 3

Визначити, на якій стадії життєвого циклу за стадіями руху капіталу перебуває компанія Х (за вибором). Відповідь обґрунтувати.

Практичне заняття №13, 14 (4 год.)

Тема 7: Оцінювання ефективності бізнес-моделі фірми

Мета: вміти оцінювати ефективність бізнес-моделі за фінансовими показниками діяльності фірми.

Питання для обговорення:

1. Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні.
2. Система показників відповідальності (ASC – Accountability Scorecard): суть та процес оцінювання бізнес-моделі за системою показників ASC.

3. Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії. Концепція управління, орієнтованого на вартість (VBM – Value Based Management).

Практичні завдання:

Завдання 1

Здійснити розрахунок економічної доданої вартості (EVA) за результатами діяльності конкретної компанії (за вибором).

Завдання 2

Здійснити оцінювання ефективності бізнес-моделі конкретної компанії використовуючи концепцію 7S (McKinsey).

Практичне заняття №15 (2 год.)

Тема 8: Виклики у формуванні бізнес-моделей у воєнний та післявоєнний період

Мета: охарактеризувати виклики у формуванні бізнес-моделей в українському бізнесі та напрямки подолання негативних наслідків на бізнес-середовище.

Питання для обговорення:

1. Втрати українського бізнесу та зміна рельєфу галузі під час війни (закриття та руйнування торговельної інфраструктури; падіння показників діяльності; географічний, сегментний та асортиментний перерозподіл галузі).

2. Бізнес в умовах війни: off-line та on-line формати (реагування різних форматів бізнесу на нові виклики; «больові точки» і драйвери offline та online торгівлі).

3. Репутаційні ризики бізнесу в умовах війни. Основні вектори відновлення та розвитку бізнесу у післявоєнний період (організаційна та фінансова складова, коригування бізнес-моделі, створення нової ціннісної пропозиції на ринку).

Практичні завдання:

Завдання 1

1. Здійснити аналіз та оцінку втрат і ризиків українських компаній в період війни у галузі агропромислового комплексу України. Результати представити графічно-розрахунковим методом. Використати дослідження Київської школи економіки. Джерело: Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. URL: <https://kse.ua>

Завдання 2

Здійснити аналіз відновлення та розвитку вітчизняного бізнесу (за вибором) в умовах війни та післявоєнний період, використовуючи:

- різні формати бізнесу на нові виклики;
- «больові точки»;
- драйвери offline та online торгівлі.

Тренінг з дисципліни

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою в колективі студентів, визначення правил проведення тренінгу. Можлива наявність інформаційно-цифрового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

3. Практична частина реалізується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгу.

4. Підведення підсумків. Обговорюються результати виконаних завдань у групах, обмін думками, з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Теоретична частина. Запропонований тренінг охоплює ситуаційні завдання, що висвітлюють практичне використання бізнес-моделей у конкурентному середовищі.

Практична частина. передбачає брифінг на тему: Startup – перспектива чи провал бізнесу? Студентам необхідно розділитися на групи (аналітичні підрозділи), завданням яких є формування аналітичних записок.

Студенти повинні навчитися підприємницькому мисленню, вивчаючи різні підходи, отримуючи різні компетенції, розширюючи свої горизонти та тренуючи свої соціальні навички. Необхідним є розуміння, що презентація Startup має відповідати на низку запитань:

«що?» – про продукт, сайт чи додаток, який презентується. В презентації варто виокремити під це не більше 2 слайдів, інакше губиться концентрація, і журі при перегляді великої кількості проектів розмиває увагу;

«навіщо?» – для чого запускається проект і що зміниться у світі, Україні чи в певному сегменті суспільства від роботи проекту;

«для кого?» – вміти визначити цільову аудиторію та не забувати, що хоча б частина її має бути платоспроможною (навіть якщо йдеться про виключно соціально спрямований проект);

«навіщо шукаєте гроші?» – не забувати, для чого прийшли на конкурс, для чого шукаєте фінансування, які можливості та параметри плануються розширити чи доповнити за рахунок залучення коштів в рамках певної програми чи аналогічних програм підтримки;

«як проект буде заробляти?» – після завершення співпраці з інвесторами чи завершення гранту, як проект буде «жити» та забезпечувати себе надалі.

Комплексне практичне індивідуальне завдання

Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПЗ) з дисципліни передбачає розробку бізнес-моделі з метою інформаційної підтримки майбутніх підприємців у виборі ідей для започаткування бізнесу.

Під час вибору бізнес-ідей необхідно врахувати наступні критерії:

- бізнес має бути представлено в реальному секторі економіки;
- стартовий капітал, необхідний для започаткування діяльності не повинен перевищувати 500 тис грн.;
- термін для запуску бізнесу не більше 6 місяців.

Для визначення ринкових сегментів необхідно проаналізувати наявну структуру розвитку малого і середнього бізнесу в обраних регіонах. Для зручності та наочності представлення результатів використовувати канву бізнес-моделі. Такий формат дозволяє ознайомитися з основними елементами потенційної бізнес-ідеї та у найкоротші терміни, застосовуючи готовий приклад, вдосконалити існуючу або розробити власну модель бізнесу. При цьому ініціатор бізнесу має врахувати особливості локального ринку та можливості для його освоєння.

Під час підготовки варто звернути увагу на всі дев'ять секторів бізнес-моделей: сегмент споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, ціннісну пропозицію, ключову діяльність, партнерство, ключові ресурси, структуру витрат та доходів. Деталізована бізнес-модель може стати основою в процесі розроблення бізнес-плану для отримання донорського чи кредитного фінансування.

Самостійна робота

Самостійна робота – це форма організації індивідуального вивчення студентами навчального матеріалу в аудиторний та позааудиторний час.

Метою самостійної роботи студента є формування його пізнавальної активності, засвоєння ним основних умінь та навичок роботи з навчальними матеріалами, поглиблення та розширення вже набутих знань, підвищення рівня організованості студентів тощо.

Основними завданнями самостійної роботи студентів є засвоєння в повному обсязі основної освітньої програми та послідовне вироблення навичок ефективної самостійної професійної (практичної й науково-дослідницької) діяльності на рівні світових стандартів.

№ з/п	Тематика самостійної роботи	К-сть годин	Форма контролю
Тема 1			
1	Особливості моделювання бізнес-процесів.	4	Презентація
2	Порівняльна характеристика бізнес-моделей видатних корпорацій.	4	Презентація
Тема 2			
3	Порівняння підходів до бізнес-моделювання Джонсона, Крістенсена і Кагерман.	4	Презентація
4	Особливості підходу до бізнес-моделювання А. Остервальдера і І.Піньє.	4	Презентація
Тема 3			
5	Концептуальна схема бізнес-моделі А.Ю. Соолятте.	5	Презентація
6	Порівняльна характеристика: «Школа аналітиків, зайнятих діагностикою банкрутства» (Distress Predictors School) та «Школаучасників фондового ринку» (Capital Marketers School).	5	Презентація
Тема 4			
7	Аналіз причин появи нових бізнес-моделей.	5	Презентація
8	Інноваційні стратегії зростання.	5	Презентація
Тема 5			
9	Показники ефективності стратегічної ринкової поведінки.	5	Презентація
10	ФВА: недоліки та переваги	5	Презентація
Тема 6			
11	Порівняльний аналіз інноваційного стартапу і традиційного бізнесу	5	Презентація
12	Схема моделі інноваційного бізнесу по Слівотські-Моррісону	5	Презентація
Тема 7			
13	Ієрархія та типи стратегій міжнародних корпорацій	5	Презентація
14	Особливості функціонально-факторного аналізу бізнес-моделі.	5	Презентація
Тема 8			
15	Аналіз репутаційних ризиків В Україні під час війни.	5	Презентація
16	Бізнес в умовах війни: виклики та перспективи.	5	Презентація
	Всього	76	

Рекомендована література:

1. Левковець О.М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування / Економічна теорія та право. № 2 (37) 2019. с. 172-182.
2. Лотиш О.Я. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. Галицький економічний вісник. 2022. Том 78-79. № 5-6. С 7-15. URL:<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1102>
3. Миценко І.М., Хаджинов І.В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній / Економіка і організація управління № 1 (45) 2022. с. 25-38.
4. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства / «Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут» № 21, 2022. с. 52-55.
5. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках / Проблеми економіки № 2 (44), 2020. с.274-280.
6. Роженко О.В. Формування бізнес-моделі підприємства: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр»/ М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, кафедра підприємництва і торгівлі. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2018. 83 с.
7. Сучасні моделі бізнесу. Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» Укладач В.М.Журавльов Кропивницький: ЦНТУ, 2020. с. 110.
8. Офіційний сайт Державного комітету статистики
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Державна система розкриття інформації про емітенти цінних паперів
URL: <http://www.smida.gov.ua/emitents>
10. База даних компаній України
URL: <http://www.kompass.ua>
11. Портал української промисловості URL: <http://www.minprom.com.ua>
12. База даних металургійної промисловості України
URL: <http://www.prometal.com.ua>
13. База даних про акціонерні товариства України
URL: <http://www.istock.com.ua>
14. Звіти емітентів цінних паперів України
URL: <http://www.tables.finance.com.ua>
15. Звіти емітентів цінних паперів на сайті Державної комісії з цінних паперів і фондовому ринку
URL: <http://www.eds.ssmc.gov.ua>

Навчально-методичне видання

Лотиш Оксана Ярославівна

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
з вивчення дисципліни
Аналіз бізнес-моделей
та ринкової поведінки

*для студентів другого (магістерського) рівня
за освітньо-науковою програмою «Аналітична економіка»*

Підписано до друку 21.02.2024 р.
Формат 60х90/8. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Ум.-друк. арк. 1,40. Обл.-вид. арк. 1,57.
Зам. № 002-24. Тираж 50 екз.

Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*