

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-7>

Шостак Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет

Павлова С.В.

кандидат економічних наук
Вища Соціально-економічна школа в Пшеворську, Польща

Shostak Liudmyla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University

Lipych Liubov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics
Lutsk National Technical University

Pavlova Svitlana

Candidate of Economic Sciences
University of Social Studies and Economics in Przeworsk, Poland

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Павлова С.В. Формування бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. Стаття присвячена визначенню та обґрунтуванню стратегічних аспектів формування бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. В процесі дослідження було з'ясовано, що процеси цифрової трансформації мають значний вплив не лише на кінцеві результати діяльності вітчизняних логістичних підприємств, але й на формування та реалізацію стратегічних планів та їх перспектив. Авторами підкреслено, що стратегічне формування бізнес-моделі вітчизняних підприємств значно ускладнюється не лише прискореними темпами розвитку бізнесу через цифрову трансформацію, а також економічною та політичною нестабільністю в нашій країні. В умовах цифрової трансформації традиційні логістичні стратегії не завжди доцільні до використання, тому постає потреба у врахуванні зарубіжного досвіду формування бізнес-моделей та адаптації його у діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегія, логістика, логістична система, бізнес-модель, бізнес, цифровізація, цифрова трансформація, стратегічні аспекти.

Shostak Liudmyla, Lipych Liubov, Pavlova Svitlana. Strategic aspects of the business model of the enterprise under the conditions of digital transformation. The article is devoted to the definition and justification of strategic aspects of the formation of a business model of a logistics enterprise in the conditions of digital transformation. During the research, it was found that the processes of digital transformation have a significant impact not only on the final results of domestic logistics enterprises, but also on the formation and implementation of strategic plans and their prospects. The authors emphasized that the strategic formation of the business model of domestic enterprises is significantly complicated not only by the accelerated pace of business development due to digital transformation, but also by economic and political instability in our country. In the conditions of digital transformation, traditional logistics strategies are not always appropriate to use, therefore there is a need to take into account foreign experience in the formation of business models and its adaptation in the activities of domestic enterprises. Strategic aspects of modern business models must be adapted to the real conditions of conducting domestic business, that is, the difficulties of wartime and the consequences of digital transformation. The authors stated that the current conditions of functioning of domestic enterprises were significantly complicated by economic and political instability and the introduction of martial law in connection with Russian military aggression. Enterprises do not work so much to maximize profit as to survive and maintain their positions in the market. The market requires the

logistics business to take into account constant changes, develop competitive advantages, predict possible changes in demand, etc. The authors of the article believe that it is the formation of a business model of development that enables a logistics enterprise to effectively and rationally carry out its activities. In the course of the study, the authors suggested adapting existing business models to modern complex business conditions and adapting them to the functioning of logistics systems.

Key words: strategy, logistics, logistics system, business model, business, digitalization, digital transformation, strategic aspects.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств значно ускладнилися економіко-політичною нестабільністю та запровадженням воєнного стану у зв'язку із військовою російською агресією. Відповідно у нинішніх реаліях підприємства не стільки працюють на максимізацію прибутку, як на так зване виживання та утримання своїх позицій на ринку. Не завжди існуючий рівень конкурентоспроможності, відповідність продукції стандартам та використання високоінтелектуальних технологій є підставою для ефективного функціонування. Ринок вимагає від логістичного бізнесу врахування постійних змін, розвитку конкурентних переваг, прогнозування можливих перепадів попиту тощо. Саме формування бізнес-моделі розвитку дає можливість логістичному підприємству ефективно та раціонально здійснювати свою діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування бізнес-моделей підприємства є досить новою та не зовсім вивченою, проте останнім часом набуває досить значної популярності і широкого вжитку. Варто відмітити дослідження таких вітчизняних та закордонних вчених, як Аміт Р. та Зотт К. [1], Ільченко Н.Б. [2], Касадесус-Манасел Р. [3], Слівотські А. [4], Мокринська З. [5; 6], Ревуцька Н. [7], Чеглатонев В. [8], Чухрай Н.І. [9] та інші науковці.

Дослідження в даному напрямку є новими і відповідно існує досить багато ніш для вивчення. Зокрема, не до кінця сформовано методологічний апарат, наприклад формування дефініції «бізнес-модель», практично відсутня методика формування бізнес-моделей, маловивчені особливості формування бізнес-моделі логістичного підприємства. Саме ці аспекти і визначають актуальність обраної теми дослідження.

Постановка завдання дослідження. Основною метою статті є виявлення необхідності та особливостей формування бізнес-моделі для логістичної підприємства або в контексті логістичної системи.

Вклад основного матеріалу дослідження. Прискорення процесів розвитку суспільства, активна цифрова трансформація економіки, стрімкий розвиток інформаційних технологій обумовили необхідність пошуку бізнес-структурами нових методів формування конкурентних переваг. Якщо проаналізувати розвиток успішних компаній через призму успішних реалізацій бізнес-ідей, стартапів та бізнес-стратегій, то можна прослідкувати появу категорії «бізнес-модель».

Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваній період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [10, с. 36].

При формуванні бізнес-моделі варто зацентувати увагу на уточненні самої сутності поняття з точки зору логістичного підприємства.

На нашу думку, бізнес-модель логістичного підприємства характеризується логічною побудовою логістичної системи та практичним моделюванням економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування найефективнішого способу поєднання матеріальних, інформаційних, фінансових та супутніх їм потоків, з метою оптимізації закупівельних, виробничих, збутових, транспортних, складських та сервісних бізнес-процесів як в середині логістичного підприємства, так і за його межами.

Відповідно, бізнес-модель виступає так званою уніфікованою логістичною стратегією.

Розробка бізнес-моделі – концептуального опису того, як саме конкретна компанія заробляє гроші – процес тривалий, неминуче вимагає постійних виправлень і коригувань. Бізнес-модель служить логічним і наочним відображенням того, як компанія функціонує на всіх своїх рівнях, як створює вигідні умови для клієнтів, що забезпечує необхідний рівень продажів і відповідний прибуток [11].

Логістичні підприємства повинні формувати ефективні бізнес-моделі для захисту від ризиків та загроз, що виникають в результаті масового використання цифрових технологій.

Компанії та організації повинні розробляти ефективні механізми захисту від кібератак та інших загроз, що виникають та стрімко ростуть в результаті широкого використання цифрових технологій.

В класичному вигляді при формуванні бізнес-моделі використовують стандартизовані підходи – формальний, гуманітарний та онтологічний.

Використання формального підходу передбачає використання методики реінжинірингу бізнес-процесів. Для логістичних підприємств використання даного підходу означає, що всі логістичні процеси є взаємозалежними і відповідають принципу ієрархічності. В даному контексті бізнес-модель такого логістичного підприємства буде складатись з графічних та текстових елементів, які точно описуватимуть усі бізнес-процеси на підприємстві, а сама бізнес-модель складається з наступних елементів: функціональної, організаційної та інформаційної моделей.

Відповідно, для логістичного підприємства функціональна модель враховує усі процеси у логістичній системі, що враховують вихідні результати; організаційна модель враховує структуру управління логістичним підприємством, його канали розподілу та функціональні області логістики, систему управління та ієрархічного підпорядкування та взаємозв'язку елементів логістичної системи (закупівля, виробництво, збут, транспортування, управління запасами тощо); інформаційна

модель ґрунтується на використанні інформаційних потоків логістичної системи для забезпечення ефективного функціонування усього підприємства і будується на основі функціональних областей керування.

Проте, формальний підхід є досить неповороткий, особливо для умов прийняття блиц-рішень (воєнні дії, форс-мажор тощо), оскільки внесення будь-яких, навіть незначних коригувань є неможливим (наприклад зміна маршруту, системи управління запасами та ін.), що в свою чергу негативно впливає на кінцеві функціональні показники.

Враховуючи чинник цифрової трансформації, яка передбачає швидке реагування на зміни, трансформаційні процеси та оновлення інформації використання формального підходу при формуванні бізнес-моделі розвитку логістичного підприємства є не досить ефективним.

Щодо гуманітарного підходу, то в даному випадку логістична система розглядається на засадах психології та соціології, а формування бізнес-моделі в даному випадку здійснюється шляхом персональних засобів комунікації між споживачами та логістичним підприємством. Основними складовими, що підлягають оцінці є організаційна структура управління, корпоративна культура, споживачі, постачальники та посередники.

При формуванні бізнес-моделі за гуманітарним підходом важливо враховувати наступні елементи, використання окремих компонентів та прослідковування їх взаємозв'язку. Такими компонентами є ключова стратегія та її ресурси, комунікація зі споживачами, мережа підприємства (постачальники, посередники тощо), конфігурація та межі діяльності підприємства. Саме цей підхід враховує етап життєвого циклу підприємства і бізнес-модель будується відповідно до певного етапу. Даний підхід досить чітко прослідковує основні принципи, функції та правила функціонування логістичної системи.

Онтологічний підхід формування бізнес-моделі передбачає використання системи організаційного управління (інжинірингу), яка враховує достовірні описи діяльності підприємства, його бізнес-процесів, виробництва, технологічних та технічних аспектів. Все це оформляється у вигляді моделей, карт, схем тощо.

За таким підходом формування бізнес-моделі будь-якого логістичного підприємства, незалежно від функціонального напрямку діяльності чи форми власності, враховують всі аспекти діяльності – виробничі, фінансові, організаційні, збутові, транспортно-експедиційні, складські тощо. Дана модель досить точно створює бізнес-моделі, оскільки є єдиним стандартом моделювання та може бути використана усіма підрозділами підприємства.

Формування ефективної бізнес-моделі функціонування логістичного підприємства передбачає отримання наступних конкурентних переваг на будь-якому логістичному ринку (авіа чи автомобільні перевезення, складування, закупівля сировини, сервісне обслуговування тощо):

- висока якість продукції чи надання послуг – тобто відповідність принципам моделі SERVQUAL, яка має п'ять чинників: відчутність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія;

- справедливі реальні ціни – справедлива ціна створює емоції споживачів та їх ставлення до продукту і до компанії. Ціна повинна відповідати очікуванням споживачів, проте не бути заниженою;

- задоволеність споживачів – є важливим елементом функціонування логістичної системи, наприклад транспортного підприємства чи сервісного. Задоволеність споживачів можливе у декількох випадках: наприклад, коли очікування від товару чи послуги перевершили очікування, а у другому випадку, коли якість сервісного чи після продажного обслуговування були на високому рівні;

- довіра – саме довіра споживачів до певного бренду чи виробника є вагомим аргументом при визначенні рівня конкурентоспроможності. Величину довіри вимірюють за допомогою модифікованої шкали, яку легко адаптувати під окрему логістичну систему – надійність роботи, виконання зобов'язань та обіцянок, відповідність роботи.

Прискорений розвиток цифровізації дає можливість широкого застосування інформаційної моделі при формуванні загальної бізнес-моделі логістичного підприємства, з використанням не лише інформаційних потоків, але й супутніх їм матеріальних, а подекуди і фінансових.

Першочерговим завданням при формуванні бізнес-моделі підприємства необхідно визначитись з типом чи видом, який варто використовувати для ефективної роботи бізнесу.

Формування бізнес-моделі неможливо здійснити без дослідження динамічності зовнішнього середовища, особливо якщо підприємство використовує елементи цифрової трансформації.

Цифрова трансформація як правило спонукає більшість бізнес-процесів до динамічних змін, використанню новітніх інформаційних технологій, сучасного обладнання та засобі штучного інтелекту, а відповідно потребує постійного перегляду та оновлення.

На практиці досить ефективно використовують наступні сучасні види бізнес-моделей [12]:

- бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація (B2B, B2C, B2G). Вони використовуються під час проведення тендерів, продажу продукції постачальникам, проектування роботи не на споживача, а на ціле підприємство. Як правило саме ці моделі можуть бути використані у закупівельній та збутовій логістиці;

- бізнес-моделі, де послуги надає споживач (C2B, C2C, C2G). Вказані моделі функціонують між приватними особами та бізнесом або державою. Наприклад, сплата податків чи розміщення оголошень, або коли покупець самостійно формує ціну на послугу чи товар;

- бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава (G2B, G2C, G2G) – використовуються як правило при наданні послуг громадянам, бізнесу чи державним установам. Як правило це система електронного державного документообігу, державні закупівлі чи електронний запис до лікаря тощо. Як правило послуги за цими моделями не завжди доступні для громадян. На нашу думку, дані моделі логістичним підприємством можна використовувати лише у системі державних закупівель.

На нашу думку перегляд бізнес-моделей логістичного підприємства необхідно здійснювати у наступній послідовності: 1) оцінка ефективності типових логістичних бізнес-моделей, їх структури та логіки побудови; 2) перегляд поточної моделі розвитку бізнесу, оцінювання її продуктивності на підприємстві, вивчення елементів, що потребують зміни та удосконалення; 3) удосконалення існуючої моделі або формування

нової перспективної з альтернативних варіантів, адаптація її до особливостей функціонування логістичного бізнесу, транспортної інфраструктури, виробничих процесів, системи управління запасами тощо; 4) розроблення програми реалізації альтернативної бізнес-моделі розвитку, з покрововим описом технологічних карт, концепцій та графіків.

Щодо динамічності середовища функціонування логістичних підприємств, то в умовах цифровізації економіки вони потребують досить прискіпливого та комплексного перегляду і аналізу. Зміни варто вносити досить обережно, враховуючи розвиток інфраструктури, попиту споживачів та ринкової кон'юнктури.

Наприклад, українська компанія Rozetka починала працювати як онлайн-магазин техніки. Проте у 2016 році компанія замінила бізнес-модель «роздрібною продавця» на модель «ринок». І сьогодні на її інтернет-майданчику інші магазини, колишні конкуренти, виставляють на продаж свою продукцію, а Rozetka отримує свою комісію за користування платформою. Схожий шлях пройшла американська компанія Amazon. Від онлайн-магазину з продажу книг вона виросла до одного з найбільших маркетплейсів у світі. Водночас Amazon активно інвестує також і в інші успішні напрямки бізнесу, такі як доставка, хмарні послуги тощо [13].

Формування бізнес-моделі підприємства тісно пов'язаних зі світовими динаміками в економіці, а останнім часом, особливо і з вітчизняними, які нажалі досить ускладнюються військовими діями.

Висновки. Варто відмітити, що на даний час формування бізнес-моделей логістичного підприємства досить ускладнене важкою економічною ситуацією в країні, пошкодженою інфраструктурою, проблемністю у реалізації будь-яких стратегічних планів. Відповідно необхідно прораховувати усі можливі ризики, які можуть виникнути при виборі постачальників, формуванні асортименту, виходячи із потреб фронту, виборі транспортних засобів із врахуванням напрямку руху. Проте, практичні аспекти формування бізнес-моделей логістичних підприємств свідчать про полегшення ведення бізнесу, наявність чіткого плану дій при здійсненні окремих бізнес-операцій, графічної наочності кінцевих результатів. Трансформаційна цифрова економіка дозволяє формувати бізнес-моделі не лише з використанням світового передового досвіду, але й з врахуванням миттєвих інформаційних тенденцій.

Авторами визначено, що при формуванні бізнес-моделі логістичного підприємства обов'язково варто дослідити елементи інтернет-логістики, що й буде предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.
2. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
3. Casadesus-Masanell R., JRicart E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. № 43 92/30. P. 195–215.
4. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів. Київ : Пульсари, 2001. 296 с.
5. Мокринська З.В. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії. *Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання*. 2011. № 3. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm
6. Мокринська З.В. Формування бізнес-моделі авіакомпанії : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : Нац. авіаційний ун-т, 2011. 223 с.
7. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. В. Ревуцька. Київ : КНЕУ, 2005. 259 с.
8. Чеглатонев В.І. Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 223–227.
9. Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
10. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. № 34 (5). P. 34–40.
11. Бізнес-модель: що це таке, її основні види і як вибрати оптимальну. URL: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/>
12. Основні види бізнес-моделей з прикладами. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-biznes-modelej-z-prykklady/>
13. Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model/>
14. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 90–96.

References:

1. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, no. 43 (2/3), pp. 216–226.
2. Ilchenko N.B. (2015) Modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva optovoi torhivli [Modeling business processes of a wholesale trade enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 10, ch. 2, pp. 88–91. (in Ukrainian)
3. Casadesus-Masanell R., JRicart E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, no. 43 92/30, pp. 195–215.
4. Slyvotskyi A. (2001) Mhtratsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv [Capital migration: How to plan ahead of your competitors by several years]. Kyiv: Pulsary, 296 p. (in Ukrainian)
5. Mokrynska Z.V. (2011) Alhorytm formuvannia biznes-modeli aviakompanii [Algorithm of formation of airline business model]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 3. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm (in Ukrainian)

6. Mokrynska Z.V. (2011) Formuvannia biznes-modeli aviakompanii [Formation of the airline's business model] (PhD Thesis), Kyiv: Nats. aviatsiyni un-t, 223 p. (in Ukrainian)
7. Revutska N.V. (2005) Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva (za materialamy pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy) [Formation of the business model of the enterprise (based on the materials of the enterprises of the food industry of Ukraine)] (PhD Thesis), Kyiv: KNEU, 259 p. (in Ukrainian)
8. Chehlatoniev V.I. (2009) Spozhyvcha tsinnist yak osnova biznes-modeli operatora stilnykovoho zviazku [Consumer value as the basis of the cellular operator's business model]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, t. 1, pp. 223–227. (in Ukrainian)
9. Chukhrai N.I. (2012) Biznes-model yak dzherelo innovatsiinoho zrostantia [Business model as a source of innovative growth]. *Upravlinski innovatsii*, vol. 1, pp. 21–33. (in Ukrainian)
10. Pohle G., Chapman M. (2006) IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*, no. 34 (5), pp. 34–40.
11. Biznes-model: shcho tse take, yii osnovni vydy i yak vybraty optymalnu [Business model: what is it, its main types and how to choose the optimal one]. Available at: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/> (in Ukrainian)
12. Osnovni vydy biznes-modelei z prykladamy [The main types of business models with examples]. Available at: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-biznes-modelej-z-prykladamy/> (in Ukrainian)
13. Biznes z nulia. Yak obraty biznes-model? [Business from scratch. How to choose a business model?]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model/> (in Ukrainian)
14. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Shostak L.M., Romaniuk D.A. (2021) Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Strategic directions of increasing the economic potential of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, vol. 14, pp. 90–96. (in Ukrainian)