

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КАЛАШНІЮК ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, доктор
економічних наук,
професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2026 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Наталія ЯКИМОВА,
професор кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Калашніук Г.О. Удосконалення бізнес-моделі підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Актуальність теми зумовлена потребою адаптації підприємства до умов конкуренції, цифровізації та зростання витрат. Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо оптимізації бізнес-моделі. Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування бізнес-моделі, предметом – її теоретичні та практичні аспекти. Робота складається з трьох розділів: теоретико-методичних основ, аналізу бізнес-моделі підприємства та розроблення практичних рекомендацій. Використано SWOT, PEST та фінансово-економічний аналіз, Business Model Canvas, KPI-оцінювання. Встановлено проблеми: висока частка витрат, залежність від агрегаторів, зношення автопарку, слабка маркетингова активність. Запропоновано напрями удосконалення: оптимізація витрат, цифровізація процесів, KPI для водіїв, розвиток власних каналів збуту. Практичне значення полягає у можливості використання рекомендацій для підвищення прибутковості та стійкості бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель, транспортні послуги, SWOT-аналіз, KPI, цифровізація, маркетинг, прибутковість.

77 с., 24 табл., 5 рис., 7 дод., 24 джер.

ABSTRACT

Kalashniuk H. Improving business model of enterprise. Specialty 073 «Management». Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The qualification work investigates the theoretical and practical aspects of improving the business model of Industry Incorporation LLC. The relevance of the topic is due to the need for the enterprise to adapt to the conditions of competition,

digitalization and increasing costs. The purpose of the work is to develop recommendations for optimizing the business model. The object of the research is the process of forming and functioning of the business model, the subject is its theoretical and practical aspects. The work consists of three sections: theoretical and methodological foundations, analysis of the enterprise's business model and development of practical recommendations. SWOT, PEST and financial and economic analysis, Business Model Canvas, KPI assessment were used. Problems were identified: high share of costs, dependence on aggregators, wear and tear of the fleet, weak marketing activity. Areas of improvement were proposed: cost optimization, digitalization of processes, KPI for drivers, development of own sales channels. The practical significance lies in the possibility of using recommendations to increase the profitability and sustainability of the business model.

Keywords: business model, transport services, SWOT analysis, KPI, digitalization, marketing, profitability.

77 p., 24 tabl., 5 fig., 7 app., 24 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність бізнес-моделі підприємства та її роль у створенні цінності.	8
1.2 Структура бізнес-моделі та сучасні підходи до її аналізу.....	11
1.3 Методичні засади оцінювання та трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» та його ринкове позиціонування	19
2.2 Дослідження складових бізнес-моделі та ефективності основних бізнес-процесів підприємства.....	30
2.3 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та виявлення проблем чинної бізнес-моделі підприємства	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН».....	44
3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку бізнес-моделі підприємства	44
3.2 Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та партнерської взаємодії підприємства	48
3.3 Розвиток маркетингово-збутової діяльності та економічне обґрунтування запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	66
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності організації дедалі більше залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від логіки їх поєднання у бізнес-моделі. Бізнес-модель визначає, яку цінність підприємство створює для споживача, через які канали її надає, які ресурси та партнери для цього залучаються, як формуються доходи і якою є структура витрат. Тому її удосконалення є не окремим управлінським заходом, а складовою стратегічного розвитку організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що українські підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності попиту, зростання операційних витрат, цифровізації сервісних процесів і необхідності швидкого перегляду управлінських рішень. За таких обставин бізнес-модель має бути гнучкою, клієнтоорієнтованою та фінансово стійкою. Недостатня увага до її оцінювання призводить до неузгодженості між ціннісною пропозицією, ресурсами, витратами, каналами збуту й очікуваним економічним результатом.

Теоретичні засади дослідження бізнес-моделей сформовано у працях зарубіжних науковців О. Остервальдера, І. Піньє, Д. Тіса, Г. Чесбро, М. Джонсона, К. Крістенсена, Р. Аміта, К. Зотта та М. Портера. Вони розглядали бізнес-модель як архітектуру створення, доставки й отримання цінності, інструмент стратегічного управління, джерело конкурентних переваг і основу інноваційного розвитку підприємства.

Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили також вітчизняні дослідники. Зокрема, В. В. Скриль систематизувала підходи до еволюції та класифікації бізнес-моделей підприємства; Р. М. Лісова дослідила генезу концепції бізнес-моделі та її структуру; К. С. Бойченко обґрунтовувала методичні підходи до діагностики ефективності інтегрованої бізнес-моделі; О. А. Швиданенко розглядала мережеві бізнес-моделі в контексті інтегрованого розвитку підприємств; К. Ю. Величко та Е. І. Цибульська акцентували увагу на трансформації бізнес-моделей компаній у цифровій економіці; М. О. Кравченко

аналізувала практичні інструменти бізнес-моделювання інноваційних проєктів. Узагальнення цих напрацювань дає змогу поєднати теоретичний і прикладний підходи до удосконалення бізнес-моделі організації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделі організації на основі аналізу її структурних елементів, бізнес-процесів, ринкового середовища та фінансово-економічних результатів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність бізнес-моделі підприємства та визначити її роль у створенні цінності для споживачів і забезпеченні конкурентоспроможності організації;
- охарактеризувати структуру бізнес-моделі та сучасні підходи до її аналізу;
- узагальнити методичні засади оцінювання та трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та визначити особливості його ринкового позиціонування;
- провести PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та SWOT-аналіз бізнес-моделі;
- дослідити складові бізнес-моделі підприємства та ефективність основних бізнес-процесів;
- проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності підприємства на основі форм фінансової звітності;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення бізнес-моделі підприємства;
- запропонувати заходи щодо покращення внутрішніх бізнес-процесів, партнерської взаємодії та системи KPI водіїв-партнерів;
- визначити напрями розвитку маркетингово-збутової складової бізнес-моделі та надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування, функціонування та удосконалення бізнес-моделі організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для розкриття сутності бізнес-моделі; узагальнення – для систематизації наукових підходів; порівняльний метод – для дослідження показників у динаміці; PEST-аналіз – для оцінювання зовнішнього середовища; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін бізнес-моделі, можливостей і загроз; табличний і графічний методи – для представлення результатів; фінансово-економічний аналіз – для оцінювання результативності діяльності; метод логічного обґрунтування – для формування пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань бізнес-моделювання, стратегічного управління, управління бізнес-процесами та конкурентоспроможності підприємств; нормативно-правові акти України; відкриті реєстраційні дані; фінансова звітність підприємства за 2023–2025 рр.; матеріали виробничої практики; аналітичні узагальнення та власні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення керованості бізнес-моделі, посилення контролю витрат, розвитку партнерської взаємодії, підвищення якості сервісу та покращення фінансово-економічних результатів підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена її метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність бізнес-моделі підприємства та її роль у створенні цінності

У сучасній теорії та практиці менеджменту поняття бізнес-моделі посідає важливе місце, оскільки саме воно дає змогу комплексно пояснити логіку функціонування підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем, клієнтами, партнерами та внутрішніми ресурсами. Якщо традиційно діяльність підприємства розглядалася переважно через призму виробництва, збуту, фінансів або організаційної структури, то концепція бізнес-моделі дозволяє поєднати ці елементи в єдину систему. Вона показує, яким чином підприємство створює цінність, кому її пропонує, через які канали доводить до споживача, за рахунок яких ресурсів забезпечує свою діяльність і яким способом отримує економічний результат [2; 3].

Ключовою ознакою бізнес-моделі є системність. Вона не зводиться до продукту, джерела доходу або організаційної структури. Бізнес-модель охоплює споживчі сегменти, ціннісну пропозицію, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, види діяльності, партнерів, структуру витрат і потоки доходів. Саме взаємна узгодженість цих елементів визначає, чи здатне підприємство забезпечити стійкий розвиток [2].

На відміну від бізнес-плану, який здебільшого має прикладний і прогнозний характер, бізнес-модель є більш узагальненим концептом. Вона не лише описує окремі дії підприємства, а й пояснює сам принцип його функціонування. Бізнес-план може змінюватися залежно від конкретного періоду, фінансових розрахунків або інвестиційних потреб, тоді як бізнес-модель відображає базову логіку існування підприємства на ринку. Саме тому її можна розглядати як основу стратегічного управління, адже вона визначає, за рахунок чого підприємство конкурує, які переваги формує та яким чином забезпечує довгострокову життєздатність

Узагальнення підходів українських дослідників свідчить, що вітчизняна наукова школа розглядає бізнес-модель не лише як опис способу заробітку, а як управлінську конструкцію, що поєднує стратегічний, процесний, ресурсний, інноваційний і цифровий аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи українських дослідників до визначення сутності бізнес-моделі підприємства

Автор / автори	Науковий підхід	Акцент у трактуванні бізнес-моделі	Значення для теми роботи
В. В. Скриль	Еволюційно-класифікаційний	Бізнес-модель розглядається як спосіб організації підприємницької діяльності, що змінюється разом із ринком, технологіями та джерелами конкурентних переваг.	Дає підстави аналізувати не лише поточний стан моделі, а й її здатність до розвитку.
Р. М. Лісова	Концептуально-структурний	Бізнес-модель трактується як сукупність елементів, пов'язаних зі створенням цінності, структурою діяльності та стратегією підприємства.	Дозволяє обґрунтувати необхідність аналізу структури бізнес-моделі за окремими блоками.
О. А. Швиданенко, К. С. Бойченко	Мережевий та інтеграційний	Бізнес-модель розглядається через призму взаємодії підприємства з партнерами, ресурсними мережами та зовнішніми учасниками створення цінності.	Важливо для аналізу сервісно-партнерської моделі підприємства.
К. С. Бойченко, В. О. Метьюлкін	Діагностичний	Наголос робиться на оцінюванні ефективності інтегрованої бізнес-моделі через систему показників і KPI.	Підтверджує потребу у кількісній оцінці бізнес-процесів та KPI водіїв.
К. Ю. Величко, Е. І. Цибульська	Цифрово-трансформаційний	Бізнес-модель аналізується в контексті цифрової економіки, платформізації, інновацій та зміни каналів взаємодії зі споживачами.	Пояснює значення цифрових каналів, агрегаторів, CRM та аналітики замовлень.
М. О. Кравченко, В. В. Сидорчук	Практично-інструментальний	Бізнес-моделювання розглядається як прикладний інструмент розроблення й перевірки управлінських рішень.	Є основою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі.

Джерело: складено автором на основі [9–14].

Українські дослідники підкреслюють, що бізнес-модель є не статичним описом, а динамічною управлінською конструкцією, яка змінюється під впливом ринку, технологій та інновацій. Це означає, що аналіз бізнес-моделі має

враховувати не лише поточний стан, а й її здатність до трансформації та розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Важливим є структурний аспект бізнес-моделі, який розглядає її як систему взаємопов'язаних елементів: ціннісна пропозиція, ресурси, процеси, канали, клієнти та фінансові результати. Це дає змогу проводити більш детальний аналіз, виділяючи сильні та слабкі сторони кожного блоку, а також визначати, де саме виникають проблеми чи резерви для розвитку.

Сучасні дослідження акцентують увагу на мережевій та інтеграційній природі бізнес-моделі. Підприємство вже не може існувати ізольовано — його ефективність залежить від партнерських зв'язків, ресурсних мереж та взаємодії із зовнішніми учасниками створення цінності. Це особливо актуально для сервісних компаній, які працюють у тісній кооперації з постачальниками, агрегаторами та клієнтами.

У вітчизняній науковій школі простежується акцент на кількісній діагностиці бізнес-моделі через систему показників та KPI. Такий підхід дозволяє не лише описати бізнес-модель концептуально, а й оцінити її ефективність у цифрах — продуктивність процесів, якість сервісу, фінансовий результат. Це створює основу для практичних управлінських рішень.

Вагомим є цифрово-трансформаційний аспект, який пояснює роль цифрових каналів, CRM-систем, платформ та аналітики замовлень у сучасному бізнесі. Бізнес-модель у цифровій економіці стає більш гнучкою, клієнтоорієнтованою та здатною швидко адаптуватися до змін середовища.

Таким чином, узагальнення українських підходів показує, що бізнес-модель слід розглядати як багатовимірну систему, яка поєднує стратегічні, процесні, ресурсні, інноваційні та цифрові елементи. Це дозволяє не лише описати логіку функціонування підприємства, а й використовувати бізнес-модель як практичний інструмент управління розвитком, що забезпечує створення цінності для клієнтів і стійкий фінансовий результат для організації.

1.2 Структура бізнес-моделі та сучасні підходи до її аналізу

Бізнес-модель підприємства має складну внутрішню будову, оскільки поєднує економічні, організаційні, маркетингові, ресурсні та управлінські елементи. Її структура відображає не лише те, який продукт або послугу пропонує підприємство, а й те, яким чином воно взаємодіє зі споживачами, організовує внутрішні процеси, залучає партнерів, формує доходи та контролює витрати. Саме тому аналіз бізнес-моделі не може обмежуватися лише фінансовими показниками або описом продукції. Він потребує комплексного підходу, що дозволяє оцінити узгодженість усіх елементів діяльності підприємства та визначити, наскільки ефективно вони працюють у межах єдиної системи.

У сучасній науковій та практичній літературі існує низка підходів до аналізу бізнес-моделі підприємства. Вони відрізняються за методологією, рівнем деталізації та цільовим призначенням, проте всі спрямовані на комплексне розуміння механізмів створення та реалізації цінності. У таблиці 1.2 узагальнено найбільш поширені інструменти, які доцільно застосовувати у дослідженні бізнес-моделі та системи управління підприємством.

Таблиця 1.2 – Сучасні підходи до аналізу бізнес-моделі підприємства

Підхід	Сутність	Що дозволяє оцінити	Доцільність використання у роботі
Business Model Canvas	Опис бізнес-моделі через дев'ять блоків створення, доставки та отримання цінності.	Узгодженість ціннісної пропозиції, каналів, ресурсів, партнерів, витрат і доходів.	Використовується для структурного аналізу бізнес-моделі підприємства.
PEST-аналіз	Оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища.	Зовнішні можливості та загрози, які впливають на бізнес-модель.	Застосовується у розділі 2 для оцінки ринкового середовища.
Аналіз конкурентів	Порівняння підприємства з основними учасниками ринку за ключовими параметрами.	Позицію підприємства, джерела конкурентного тиску, напрями диференціації.	Дозволяє конкретизувати ринкове позиціонування.

SWOT-аналіз бізнес-моделі	Поєднання внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами.	Проблемні зони та стратегічні напрями розвитку бізнес- моделі.	Використовується для формування рекомендацій у розділі 3.
KPI-аналіз	Оцінювання результативності бізнес-процесів через кількісні індикатори.	Рівень керованості процесів, якість сервісу, продуктивність та фінансовий ефект.	Потрібний для доопрацювання оцінки бізнес-процесів і системи мотивації водіїв.

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 12; 14].

Як видно з таблиці, кожен із підходів виконує власну аналітичну функцію: Business Model Canvas забезпечує структурний опис бізнес-моделі, PEST-аналіз дозволяє врахувати зовнішні фактори, аналіз конкурентів уточнює ринкове позиціонування, SWOT-аналіз поєднує внутрішні та зовнішні аспекти для формування стратегічних рішень, а KPI-аналіз дає кількісну оцінку ефективності бізнес-процесів. У комплексі ці методи створюють багатовимірну картину функціонування підприємства, що дозволяє не лише діагностувати поточний стан, а й визначити напрями вдосконалення бізнес-моделі та системи управління.

Найбільш поширеним інструментом її опису є Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє. Його перевага полягає у можливості представити бізнес-модель через дев'ять блоків і виявити не лише окремі характеристики підприємства, а й логіку їх взаємодії [2].

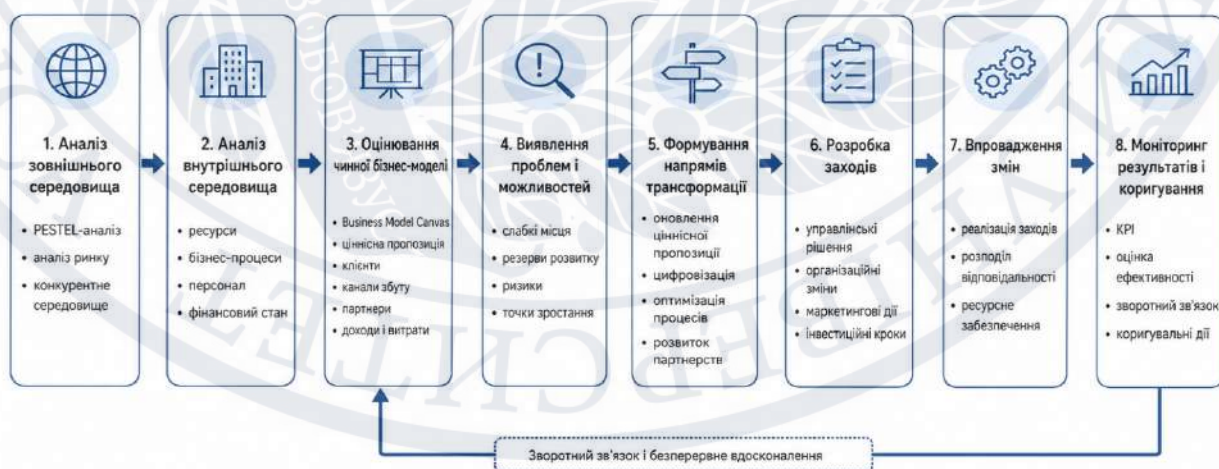


Рисунок 1.1 – Логіка аналізу та трансформації бізнес-моделі організації

Як показано на рисунку 1.1, бізнес-модель перебуває під впливом зовнішнього середовища і водночас формує два ключові результати: цінність для клієнта та економічний результат підприємства. У практичному аналізі важливо оцінювати не лише наявність окремих блоків, а й те, наскільки вони узгоджені між собою.

Сучасні підходи до аналізу бізнес-моделі передбачають не лише опис її структурних елементів, а й оцінку їхньої ефективності, взаємної узгодженості та відповідності зовнішньому середовищу. Одним із базових інструментів такого аналізу є Canvas-аналіз. Він дозволяє візуально представити бізнес-модель підприємства та виявити можливі суперечності між її блоками. Наприклад, якщо підприємство позиціонує себе як надавач якісного преміального сервісу, але використовує слабкі канали комунікації або не має належної системи підтримки клієнтів, така бізнес-модель містить внутрішню невідповідність.

Першим структурним елементом бізнес-моделі є споживчі сегменти. Вони визначають, для кого саме підприємство створює цінність. Споживачі можуть відрізнятися за потребами, рівнем доходів, поведінкою, способом прийняття рішень, очікуваннями щодо якості, ціни або сервісу. Для підприємства важливо не просто визначити загальну групу клієнтів, а зрозуміти її потреби, мотиви вибору та критерії оцінювання продукту. Якщо підприємство неправильно визначає цільовий сегмент, його ціннісна пропозиція може не відповідати реальному попиту, що знижує ефективність усієї бізнес-моделі.

Центральним елементом бізнес-моделі є ціннісна пропозиція. Вона показує, яку саме проблему клієнта вирішує підприємство або яку потребу задовольняє. Ціннісна пропозиція може ґрунтуватися на різних перевагах: доступній ціні, високій якості, швидкості обслуговування, індивідуальному підході, зручності використання, інноваційності, надійності або комплексності послуги. У сучасних умовах споживач оцінює не лише сам товар чи послугу, а й загальний досвід взаємодії з компанією. Тому цінність дедалі частіше формується не тільки на рівні продукту, а й через сервіс, комунікацію, репутацію та здатність підприємства швидко реагувати на потреби клієнта.

Наступним елементом є канали збуту та комунікації. Вони визначають, яким способом підприємство доводить свою пропозицію до споживача. До таких каналів можуть належати власні торгові точки, сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, посередники, маркетплейси, партнерські платформи або прямі продажі. У сучасній економіці значення каналів збуту суттєво зростає, оскільки від них залежить доступність продукту, швидкість обслуговування, зручність купівлі та якість комунікації з клієнтом. Для багатьох підприємств саме цифрові канали стають основою конкурентної переваги, адже дозволяють зменшити витрати, автоматизувати процеси та краще аналізувати поведінку споживачів.

Важливе місце у структурі бізнес-моделі займають взаємовідносини з клієнтами. Цей елемент відображає спосіб залучення, утримання та розвитку клієнтської бази. Для одних підприємств характерною є персональна взаємодія з клієнтами, для інших – автоматизоване обслуговування, програми лояльності, підтримка через онлайн-канали або самообслуговування. Якість клієнтських відносин безпосередньо впливає на повторні покупки, рівень довіри, рекомендації та стабільність доходів. У межах сучасної бізнес-моделі клієнт розглядається не лише як покупець, а як учасник процесу створення цінності, оскільки його відгуки, очікування та поведінка впливають на подальший розвиток продукту або послуги.

Фінансовий блок бізнес-моделі включає потоки доходів і структуру витрат. Потоки доходів показують, за рахунок чого підприємство отримує фінансовий результат. Це може бути продаж товарів, надання послуг, оренда, комісійні платежі, підписка, ліцензування або інші форми монетизації. Структура витрат, у свою чергу, відображає основні напрями використання ресурсів: оплату праці, закупівлю матеріалів, утримання основних засобів, маркетинг, логістику, технологічне забезпечення, адміністративні витрати тощо. Ефективна бізнес-модель має забезпечувати таке співвідношення доходів і витрат, за якого створення цінності для клієнта супроводжується економічною вигодою для підприємства.

До ресурсного блоку бізнес-моделі належать ключові ресурси, ключові види діяльності та ключові партнери. Ключові ресурси можуть бути матеріальними, фінансовими, кадровими, інтелектуальними або технологічними. Вони становлять основу створення цінності та забезпечують стабільність функціонування підприємства. Ключові види діяльності охоплюють ті процеси, без яких бізнес-модель не може працювати. Це виробництво, надання послуг, управління персоналом, маркетинг, логістика, обслуговування клієнтів, розробка нових продуктів або підтримка інформаційних систем. Ключові партнери забезпечують підприємству доступ до ресурсів, технологій, каналів збуту або спеціалізованих компетенцій, яких воно не має всередині організації.

Таким чином, структура бізнес-моделі охоплює взаємопов'язані елементи, що визначають спосіб створення, доставки та отримання цінності. До них належать споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини з клієнтами, доходи, ресурси, види діяльності, партнери та витрати. Сучасний аналіз бізнес-моделі має бути комплексним і поєднувати Canvas-аналіз, конкурентний аналіз, процесний підхід, оцінку інноваційності та систему ключових показників ефективності. Саме такий підхід дозволяє виявити сильні й слабкі сторони бізнес-моделі, оцінити її відповідність ринковим умовам і сформулювати обґрунтовані напрями подальшого удосконалення.

1.3 Методичні засади оцінювання та трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища

Оцінювання та трансформація бізнес-моделі підприємства є важливими складовими стратегічного управління, оскільки дають змогу визначити, наскільки чинна модель діяльності відповідає умовам ринку, потребам споживачів, ресурсним можливостям організації та її довгостроковим цілям. У сучасному динамічному зовнішньому середовищі підприємство не може обмежуватися лише підтриманням наявних процесів. Воно має постійно аналізувати ефективність власної бізнес-моделі, своєчасно виявляти її слабкі

місця та адаптувати основні елементи до змін економічних, технологічних, соціальних і конкурентних умов.

Таблиця 1.3 – Методична послідовність оцінювання та трансформації бізнес-моделі підприємства

Етап	Зміст етапу	Методи та інструменти	Очікуваний результат
1. Діагностика зовнішнього середовища	Визначення чинників, які впливають на попит, витрати, конкуренцію та регулювання.	PEST-аналіз, аналіз галузевих тенденцій, аналіз конкурентів.	Перелік можливостей і загроз для бізнес-моделі.
2. Опис чинної бізнес-моделі	Структурування поточної логіки створення, доставки й отримання цінності.	Business Model Canvas, опис ресурсів, процесів, партнерів, витрат і доходів.	Цілісна карта чинної бізнес-моделі.
3. Оцінка бізнес-процесів	Визначення ефективності основних, управлінських і забезпечувальних процесів.	KPI, експертна оцінка, аналіз витрат, аналіз якості сервісу.	Виявлення вузьких місць і процесів, що потребують першочергового покращення.
4. Фінансово-економічний аналіз	Оцінювання доходів, витрат, прибутку, активів, ліквідності та рентабельності.	Горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнти, порівняння у динаміці.	Обґрунтування фінансових проблем і резервів розвитку.
5. SWOT-узагальнення	Поєднання внутрішніх і зовнішніх результатів аналізу.	SWOT-матриця, оцінка стратегічних альтернатив.	Формування стратегічних напрямів удосконалення.
6. Розроблення цільової моделі	Визначення бажаних змін у процесах, каналах, партнерствах і KPI.	Стратегічна модель, план заходів, цільові KPI.	Практична програма трансформації бізнес-моделі.
7. Контроль результатів	Перевірка фактичного ефекту після впровадження заходів.	Моніторинг KPI, бюджетний контроль, аналіз клієнтських відгуків.	Коригування бізнес-моделі та закріплення результатів.

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 12].

Першим етапом оцінювання бізнес-моделі є стратегічна діагностика зовнішнього середовища. Вона дозволяє визначити, які чинники впливають на діяльність підприємства та які загрози або можливості вони створюють. Для цього доцільно використовувати PESTEL-аналіз, що передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових

факторів. У сучасних умовах особливе значення мають економічна нестабільність, зміна купівельної спроможності споживачів, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції, зміни у законодавстві та зростання вимог до якості обслуговування. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, чи відповідає чинна бізнес-модель підприємства реальним умовам функціонування.

Наступним етапом є оцінювання внутрішнього середовища підприємства. Для цього застосовують SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні й слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. Сильними сторонами можуть бути наявність досвіду, стабільної клієнтської бази, ефективної організаційної структури, кваліфікованого персоналу або партнерських зв'язків. Слабкими сторонами можуть виступати недостатній рівень цифровізації, висока залежність від окремих каналів збуту, зношеність основних засобів, низька впізнаваність бренду, недостатній рівень маркетингової активності або неефективна система мотивації персоналу. SWOT-аналіз є важливим інструментом, оскільки поєднує внутрішню оцінку підприємства з аналізом зовнішнього середовища.

Важливою складовою методики оцінювання є аналіз ефективності бізнес-процесів. Бізнес-модель не існує відокремлено від щоденної діяльності підприємства, тому її результативність значною мірою залежить від того, як організовані операційні, управлінські та допоміжні процеси. Доцільно оцінювати швидкість виконання процесів, рівень витрат, якість обслуговування клієнтів, ефективність використання ресурсів, ступінь автоматизації, рівень координації між підрозділами та наявність дублювання функцій. Якщо бізнес-процеси є складними, повільними або надмірно витратними, навіть правильно сформована бізнес-модель не забезпечуватиме очікуваного результату.

Окремої уваги потребує оцінювання фінансово-економічної результативності бізнес-моделі. Для цього використовують показники доходу, прибутку, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, структури витрат і динаміки активів. Фінансові показники дають змогу встановити, чи здатна бізнес-модель не лише створювати цінність для клієнтів, а

й забезпечувати економічний результат для підприємства. При цьому важливо аналізувати показники у динаміці, оскільки одноразове позитивне значення не завжди свідчить про стійкість моделі. Наприклад, зростання доходу може супроводжуватися ще швидшим зростанням витрат, що у перспективі знижує прибутковість підприємства.

Трансформація бізнес-моделі передбачає внесення змін до її елементів з метою підвищення адаптивності, керованості та прибутковості. У сучасних умовах ключовими принципами такої трансформації є клієнтоорієнтованість, цифрова інтеграція, контроль витрат, гнучкість партнерської взаємодії, кількісне вимірювання результатів і стійкість до ризиків.

Контроль результатів у системі управління бізнес-моделлю передбачає перевірку фактичного ефекту після впровадження запланованих заходів. На цьому етапі здійснюється комплексний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей, а також проводиться бюджетний контроль для визначення відповідності витрат очікуваним результатам. Важливим інструментом є аналіз клієнтських відгуків, який дає змогу виявити якість сервісу та рівень задоволеності споживачів. Сукупність цих дій забезпечує своєчасне коригування бізнес-моделі, усунення недоліків та закріплення позитивних результатів, що сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, послідовність оцінювання та трансформації бізнес-моделі підприємства демонструє цілісний підхід до управління розвитком організації. Вона охоплює як зовнішні чинники (через PESTEL-аналіз та аналіз конкурентів), так і внутрішні аспекти (SWOT-оцінка, діагностика бізнес-процесів, фінансово-економічний аналіз). Такий комплексний підхід дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони бізнес-моделі, але й визначити реальні можливості для її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» та його ринкове позиціонування

ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» є українським підприємством, що функціонує у сфері транспортних і сервісних послуг. За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, що передбачає здійснення господарської діяльності на засадах самостійності, майнової відповідальності в межах внесків учасників та можливості гнучкого прийняття управлінських рішень. Компанія зареєстрована 09.10.2018, має код ЄДРПОУ 42540055, юридичну адресу: м. Київ, вул. Красилівська, буд. 11. Керівником підприємства є Горовенко Тетяна Василівна, розмір статутного капіталу становить 31 100 грн. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 49.32 «Надання послуг таксі» [21].

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Індастрі Інкорпорейшн»
Код ЄДРПОУ	42540055
Дата державної реєстрації	09.10.2018
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Красилівська, буд. 11
Керівник	Горовенко Тетяна Василівна
Розмір статутного капіталу	31 100 грн
Основний вид діяльності	49.32 Надання послуг таксі
Основна сфера функціонування	Пасажи́рські перевезення, транспортно-сервісні послуги
Наявність ліцензії	Внутрішні перевезення пасажирів легковими автомобілями та таксі

Джерело: складено автором на основі [21].

Дані таблиці 2.1 свідчать, що ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» є офіційно зареєстрованим суб'єктом господарювання, діяльність якого зосереджена

переважно у сфері пасажирських перевезень. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству достатню гнучкість в управлінні, можливість самостійного прийняття господарських рішень і формування власної бізнес-моделі. Наявність транспортної ліцензії є важливою передумовою легального функціонування підприємства на ринку послуг таксі.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Напрямок діяльності	Зміст діяльності	Значення для бізнес-моделі
Пасажирські перевезення	Надання послуг таксі та перевезення пасажирів легковими автомобілями	Формує основний потік доходів підприємства
Оренда транспортних засобів	Надання автомобілів у користування водіям або партнерам	Забезпечує гнучкість операційної моделі
Технічне обслуговування автотранспорту	Контроль технічного стану, ремонт і підтримка автопарку	Впливає на якість послуг і рівень операційних витрат
Взаємодія з водіями-партнерами	Залучення водіїв до виконання перевезень	Забезпечує масштабування діяльності без надмірного збільшення штату
Робота з цифровими платформами	Використання агрегаторів і цифрових каналів для отримання замовлень	Сприяє доступу до клієнтської бази та стабільному попиту
Сервісна підтримка	Координація роботи водіїв, контроль якості послуг, адміністративний супровід	Підтримує стабільність функціонування бізнес-моделі

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 2.2, діяльність ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» не обмежується лише безпосереднім наданням послуг таксі. Підприємство поєднує транспортну, сервісну, організаційну та партнерську складові, що формує комплексну бізнес-модель. Її особливістю є залежність не лише від попиту на пасажирські перевезення, а й від ефективності управління автопарком, якості взаємодії з водіями, технічного обслуговування транспортних засобів і використання цифрових каналів збуту.

Основний напрямок діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» пов'язаний із наданням послуг пасажирських перевезень легковими автомобілями та послуг таксі. Водночас підприємство має ширший профіль діяльності, що включає торгівлю автомобілями та іншими транспортними засобами, технічне

обслуговування і ремонт автотранспорту, оптової й роздрібно торгівлі деталями та приладдям, а також оренди окремих видів техніки й обладнання. Така багатoproфільність дає змогу підприємству не обмежуватися лише перевезеннями, а формувати ширшу сервісну модель, пов'язану з використанням, обслуговуванням і підтримкою транспортних активів [17].

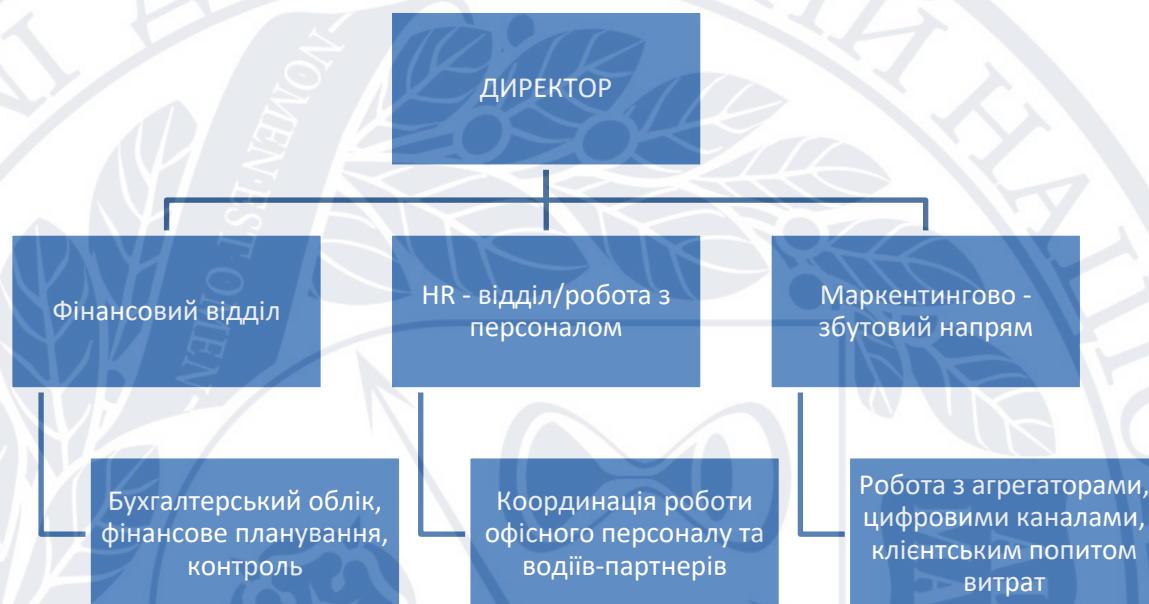


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

На рисунку 2.1 представлено узагальнену організаційно-управлінську структуру підприємства. Вона має лінійно-функціональний характер, оскільки основні управлінські рішення зосереджуються на рівні директора, а окремі функції виконуються відповідними напрямками: фінансовим, кадровим, маркетингово-збутовим та операційним. Особливе місце в цій структурі займає операційний напрям, адже саме він забезпечує фактичне надання транспортної послуги, роботу автопарку, координацію водіїв і контроль якості обслуговування.

З організаційної точки зору ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має ознаки лінійно-функціональної структури з елементами дивізіонального підходу. У межах такої структури ключові управлінські функції зосереджуються на рівні головного офісу, тоді як окремі операційні напрями можуть координуватися

через регіональні або функціональні підрозділи. До центральних функцій належать фінансове управління, стратегічне планування, контроль діяльності, маркетингова координація та інформаційна підтримка. Окреме значення мають підрозділи, пов'язані з технічним станом автомобілів, роботою з водіями, взаємодією з агрегаторами та забезпеченням стабільності операційних процесів.

Важливою особливістю організації діяльності підприємства є поєднання штатного персоналу та партнерської взаємодії з водіями. Частина працівників виконує адміністративні, фінансові, кадрові, технічні та координаційні функції, тоді як водії можуть співпрацювати з підприємством на основі договірних або партнерських відносин. Такий підхід забезпечує підприємству певну гнучкість у формуванні операційної потужності, однак водночас створює додаткові управлінські виклики.

Таблиця 2.3 – Ключові елементи бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Елемент бізнес-моделі	Характеристика для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»
Споживчі сегменти	Пасажири, які користуються послугами таксі; клієнти міських і міжміських перевезень
Ціннісна пропозиція	Доступність, мобільність, швидкість отримання послуги, зручність замовлення перевезення
Канали збуту	Цифрові агрегатори, мобільні додатки, партнерські канали, прямі звернення
Взаємовідносини з клієнтами	Надання послуг через цифрові платформи, підтримання якості сервісу, реагування на попит
Потоки доходів	Доходи від організації пасажирських перевезень, оренди та супутніх сервісних напрямів
Ключові ресурси	Автопарк, водії-партнери, адміністративний персонал, цифрові канали, ліцензії
Ключові види діяльності	Організація перевезень, технічне обслуговування, координація водіїв, фінансовий контроль
Ключові партнери	Водії, агрегатори таксі, постачальники пального, сервісні організації, страхові компанії
Структура витрат	Утримання автопарку, ремонт, пальне, страхування, адміністративні витрати, маркетинг

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3 демонструє, що бізнес-модель ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має сервісно-партнерський характер. Її основою є поєднання транспортної послуги, цифрових каналів отримання замовлень, партнерської взаємодії з

водіями та операційного управління автопарком. Водночас така модель має певні ризики, зокрема залежність від зовнішніх платформ, витрат на утримання транспортних засобів і стабільності співпраці з водіями-партнерами.

Економічна характеристика підприємства свідчить про те, що ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» здійснює діяльність у сегменті, який потребує значних операційних витрат, постійного контролю за ресурсами та ефективного управління активами.

Для транспортно-сервісної компанії важливими є витрати на утримання автопарку, технічне обслуговування, ремонт, пальне, страхування, ліцензування, оплату праці та маркетингово-збутову підтримку. У звіті з практики зазначалося, що у 2024 році підприємство продемонструвало зростання чистого доходу від реалізації, однак у 2025 році відбулося його зниження, що свідчить про посилення конкуренції та зростання операційного навантаження [24; 25].

Фінансові результати підприємства мають безпосередній зв'язок із його бізнес-моделлю. Якщо основна цінність для клієнта формується через швидкість, доступність і якість транспортної послуги, то для підприємства критично важливими стають ефективність використання автопарку, рівень завантаження водіїв, оптимізація витрат і стабільність каналів залучення замовлень. Зростання витрат на технічне обслуговування, ремонт або маркетинг знижує прибутковість навіть за умови достатнього попиту на послуги.

Саме тому в межах аналізу бізнес-моделі необхідно оцінювати не лише обсяг доходів, а й структуру витрат, стан основних засобів, ефективність бізнес-процесів і здатність підприємства підтримувати стабільну якість сервісу.

Дані таблиці 2.4 свідчать про нестабільну, але загалом активну економічну динаміку ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» у 2023–2025 рр. У 2024 році підприємство суттєво наростило чистий дохід від реалізації: показник збільшився на 44 067,50 тис. грн порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення обсягів діяльності, активніше використання автопарку, зростання попиту на транспортні послуги або покращення організації операційних процесів.

Таблиця 2.4 – Економічна характеристика діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Чистий дохід від реалізації	89 031,10	133 098,60	122 902,90	44 067,50	-10 195,70
Собівартість реалізованої продукції	-38,20	13,80	61,30	52,00	47,50
Інші операційні витрати	93 717,40	90 835,40	116 660,80	-2 882,00	25 825,40
Фінансовий результат до оподаткування	-4 441,10	42 532,80	8 326,30	46 973,90	-34 206,50
Чистий прибуток / збиток	-4 441,10	42 282,50	6 763,90	46 723,40	-35 518,60
Запаси / оборотні активи	16 075,70	28 837,70	25 556,70	12 762,00	-3 281,00
Основні засоби, залишкова вартість	46 594,60	29 166,80	28 006,00	-17 427,80	-1 160,80
Грошові кошти та їх еквіваленти	6 317,10	18 969,80	17 745,50	12 652,70	-1 224,30

Джерело: складено автором

Водночас у 2025 році чистий дохід зменшився на 10 195,70 тис. грн порівняно з попереднім роком. Таке скорочення доцільно пов'язувати з посиленням конкуренції на ринку пасажирських перевезень, зміною попиту, зростанням витрат на утримання автопарку або залежністю підприємства від зовнішніх цифрових платформ. Попри це, обсяг доходу у 2025 році залишився вищим, ніж у 2023 році, що свідчить про збереження достатнього масштабу господарської діяльності.

Особливої уваги потребує динаміка чистого прибутку. У 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 4 441,10 тис. грн, тоді як у 2024 році чистий прибуток становив 42 282,50 тис. грн. Це свідчить про значне покращення фінансового результату та підвищення ефективності діяльності. Однак у 2025 році прибуток скоротився до 6 763,90 тис. грн, тобто зменшився на 35 518,60 тис. грн. Така динаміка вказує на зниження прибутковості бізнес-моделі та необхідність детальнішого аналізу витратної частини діяльності.

Суттєве зростання інших операційних витрат у 2025 році на 25 825,40 тис. грн є одним із чинників, що негативно вплинув на фінансовий результат підприємства. Для транспортно-сервісної компанії такі витрати пов'язані з ремонтом і технічним обслуговуванням автомобілів, витратами на пальне, страхування, адміністрування, маркетингову підтримку та роботу з водіями-партнерами. Це підтверджує важливість оптимізації операційних бізнес-процесів у межах удосконалення бізнес-моделі.

Динаміка основних засобів також свідчить про поступове зменшення їх залишкової вартості: з 46 594,60 тис. грн у 2023 році до 28 006,00 тис. грн у 2025 році. Для підприємства, основна діяльність якого пов'язана з транспортними послугами, такий показник є важливим, оскільки стан автопарку безпосередньо впливає на якість послуг, рівень витрат на ремонт і загальну конкурентоспроможність. У звіті з практики також зазначено, що зношення автопарку може збільшувати витрати на ремонт, пальне та обслуговування, що прямо впливає на собівартість послуг і прибутковість бізнесу.

Отже, економічна характеристика ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» показує, що підприємство має значний обсяг діяльності та здатність генерувати прибуток, однак його фінансові результати залишаються чутливими до операційних витрат, стану основних засобів і ринкової конкуренції. Це свідчить про необхідність удосконалення бізнес-моделі в напрямі оптимізації витрат, підвищення ефективності використання автопарку, посилення управлінського контролю та розвитку більш стійких джерел доходу.

Ринкове позиціонування ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» визначається його приналежністю до ринку міських і міжміських пасажирських перевезень легковим транспортом. Цей ринок характеризується високою конкуренцією, активним використанням цифрових платформ, залежністю від поведінки споживачів і значним впливом агрегаторів транспортних послуг. Для підприємств цього сегмента важливими є легальність діяльності, наявність необхідних дозволів і ліцензій, здатність забезпечувати достатню кількість

транспортних засобів, якість сервісу, швидкість реагування на попит і гнучкість у роботі з партнерами та водіями.

Конкурентне середовище підприємства формується як традиційними службами таксі, так і цифровими агрегаторами, які забезпечують швидкий доступ клієнтів до транспортних послуг через мобільні додатки. У таких умовах підприємство фактично функціонує на перетині двох моделей: класичної транспортно-сервісної діяльності та платформної взаємодії, де важливу роль відіграють цифрові канали збуту. З одного боку, співпраця з агрегаторами може забезпечувати стабільний потік замовлень і доступ до широкої клієнтської бази. З іншого боку, така залежність обмежує можливості підприємства щодо формування власного бренду, прямої комунікації з клієнтами та самостійного управління попитом.

До конкурентних переваг ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» можна віднести легальний статус діяльності, досвід роботи на ринку, наявність організаційної структури для координації операційних процесів, можливість поєднання транспортних і сервісних напрямів, а також використання цифрових каналів взаємодії з ринком. Водночас потенційними обмеженнями є висока конкуренція, залежність від технічного стану автопарку, зростання операційних витрат, складність контролю роботи водіїв-партнерів та недостатня самостійність у маркетингово-збутовій діяльності за умови орієнтації переважно на зовнішні платформи.

SWOT-характеристика ринкового позиціонування свідчить, що ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак його бізнес-модель потребує вдосконалення. Найбільш важливими напрямками є зменшення залежності від зовнішніх платформ, посилення власної маркетингової активності, оптимізація витрат на утримання автопарку та підвищення ефективності управління водіями-партнерами.

З позиції бізнес-моделі підприємство створює цінність для клієнтів через доступність транспортної послуги, можливість швидкого замовлення поїздки, мобільність, зручність і відносну передбачуваність сервісу. Для водіїв і партнерів

цінність може полягати у можливості співпраці з організованою компанією, використанні транспортних ресурсів, доступі до замовлень і підтримці з боку координаторів. Для самого підприємства економічна цінність формується через отримання доходу від організації транспортної діяльності, ефективного використання активів і розвитку супутніх сервісних напрямів [2; 3].

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Офіційна реєстрація та легальна діяльність	Висока залежність від зовнішніх цифрових платформ
Наявність ліцензії на транспортні послуги	Значні витрати на утримання та ремонт автопарку
Досвід роботи на ринку пасажирських перевезень	Обмежена власна маркетингова активність
Гнучка модель співпраці з водіями-партнерами	Складність контролю якості роботи водіїв
Можливість поєднання транспортних і сервісних напрямів	Залежність прибутковості від операційних витрат
Можливості	Загрози
Розвиток власних цифрових каналів комунікації	Посилення конкуренції на ринку таксі
Оптимізація витрат на обслуговування автопарку	Зростання цін на паливе, ремонт і страхування
Розширення партнерської мережі	Зміна умов роботи агрегаторів
Підвищення пізнаваності бренду	Зниження купівельної спроможності населення
Упровадження системи КРІ для водіїв і персоналу	Кадрова нестабільність серед водіїв-партнерів

Джерело: складено автором.

Таким чином, ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» є транспортно-сервісним підприємством із багатoproфільною діяльністю, основою якої є надання послуг таксі та організація пасажирських перевезень. Його ринкове позиціонування пов'язане з роботою у висококонкурентному сегменті, де вирішальне значення мають якість сервісу, ефективність операційних процесів, цифрові канали збуту, партнерська взаємодія та фінансова стійкість.

З урахуванням зауважень організаційну структуру підприємства доцільно розглядати не лише як перелік функціональних напрямів, а як систему відповідальності за ключові елементи бізнес-моделі. Директор концентрує

стратегічні й контрольні повноваження; фінансовий напрям забезпечує облік, бюджетування та аналіз витрат; HR-напрямок координує роботу офісного персоналу і водіїв-партнерів; операційний напрям відповідає за автопарк, технічний стан, виконання замовлень і якість послуг; маркетингово-збутовий напрям працює з агрегаторами, прямими каналами, клієнтським попитом і корпоративними замовниками.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища бізнес-моделі ТОВ «Індустрія Інкорпорејшн»

Група чинників	Конкретний вплив на підприємство	Оцінка впливу	Управлінський висновок
Політичні та правові	Ліцензійні вимоги до перевезень, вимоги безпеки дорожнього руху, податкове та трудове регулювання, правила використання транспортних засобів.	Високий	Необхідний постійний контроль документів, договорів із водіями, страхування та відповідності вимогам законодавства.
Економічні	Коливання платоспроможності клієнтів, зростання цін на паливо, ремонт, страхування та запчастини, зміна вартості залучення водіїв.	Високий	Потрібні бюджетування витрат, аналіз рентабельності напрямів і контроль собівартості поїздок.
Соціальні	Попит на швидкі та безпечні міські перевезення, чутливість клієнтів до рейтингу водія, чистоти авто, пунктуальності та сервісної комунікації.	Середній / високий	Потрібно формалізувати стандарти сервісу, збір відгуків і KPI якості роботи водіїв.
Технологічні	Поширення цифрових агрегаторів, мобільних застосунків, CRM, аналітики замовлень, GPS-моніторингу та електронного документообігу.	Високий	Доцільно розвивати власні цифрові канали, CRM-облік, аналітику попиту та зменшувати залежність від зовнішніх платформ.

Джерело: складено автором на основі [18; 21; 23; 24].

PEST-аналіз показує, що найбільший вплив на бізнес-модель мають економічні та технологічні чинники. Зростання витрат прямо знижує прибутковість, а залежність від цифрових агрегаторів обмежує контроль підприємства над клієнтськими даними та каналами збуту. Тому подальше удосконалення бізнес-моделі має бути спрямоване на цифровий облік, власні канали комунікації, фінансовий контроль і стандарти сервісу.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Група конкурентів	Сильні сторони конкурентів	Слабкі місця / обмеження	Висновок для бізнес-моделі підприємства
Цифрові агрегатори таксі	Висока впізнаваність, широка клієнтська база, зручні мобільні застосунки, алгоритмічний розподіл замовлень.	Високі комісії, залежність водіїв і партнерів від правил платформи, обмежений прямий контакт із клієнтом.	Підприємству потрібно використовувати агрегатори як джерело попиту, але паралельно розвивати власні канали.
Локальні служби таксі	Знання місцевого ринку, наявність постійних клієнтів, гнучкість у роботі з корпоративними замовниками.	Менша технологічність, обмежений масштаб, слабка маркетингова аналітика.	Доцільно конкурувати через стабільний сервіс, B2B-пропозиції та управління якістю.
Орендні та транспортно-сервісні компанії	Наявність автопарку, можливість довгострокової співпраці, диверсифікація послуг.	Високі витрати на утримання активів, залежність від технічного стану авто.	Необхідно оптимізувати витрати на автопарк і контролювати його завантаження.
Приватні водії / неформальні перевізники	Гнучкість, низькі адміністративні витрати, готовність працювати у піковий попит.	Нижчий рівень контролю якості, ризики безпеки, нестабільність сервісу.	Перевага підприємства має будуватися на легальності, стандартах безпеки та передбачуваній якості.

Джерело: складено автором на основі відкритих реєстраційних даних, галузевого аналізу та власних узагальнень автора.

Аналіз конкурентів свідчить, що підприємство функціонує між двома полюсами ринку: з одного боку, цифрові агрегатори забезпечують значний попит, з іншого – саме вони посилюють залежність від зовнішніх платформ. Конкурентна перевага ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має формуватися не за рахунок копіювання агрегаторів, а через поєднання легальної діяльності, керованого автопарку, партнерської мережі водіїв, корпоративних замовлень і власних цифрових каналів.

2.2 Дослідження складових бізнес-моделі та ефективності основних бізнес-процесів підприємства

Дослідження бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» доцільно здійснювати з позиції комплексного підходу, оскільки діяльність підприємства поєднує транспортні послуги, сервісне обслуговування, партнерську взаємодію з водіями, використання цифрових каналів збуту та управління автопарком. У такому випадку бізнес-модель не можна розглядати лише як спосіб отримання доходу. Вона є системою взаємопов'язаних елементів, через які підприємство створює цінність для клієнтів, організовує внутрішні процеси, залучає ресурси та забезпечує фінансовий результат [2; 3].

Для аналізу складових бізнес-моделі підприємства доцільно використати підхід Business Model Canvas, який дозволяє розглянути діяльність організації через дев'ять основних блоків: споживчі сегменти, ціннісну пропозицію, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнерів і структуру витрат. Саме така логіка аналізу дає можливість оцінити, наскільки узгоджено працюють окремі елементи бізнес-моделі та які з них потребують удосконалення.

Таблиця 2.8 – Складові бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за підходом Business Model Canvas

Елемент бізнес-моделі	Характеристика для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»	Оцінка ефективності / проблемні аспекти
Споживчі сегменти	Пасажири, які користуються послугами таксі; клієнти міських і міжміських перевезень; водії-партнери як окрема група взаємодії	Основний клієнтський сегмент є достатньо широким, однак підприємство має обмежені можливості прямого впливу на кінцевого споживача через залежність від агрегаторів
Ціннісна пропозиція	Доступна, швидка та зручна транспортна послуга; можливість користування перевезеннями через цифрові канали	Цінність для клієнта зрозуміла, але потребує посилення через стабільну якість сервісу, контроль роботи водіїв і впізнаваність компанії
Канали збуту	Цифрові агрегатори, мобільні додатки, партнерські канали, прямі звернення	Канали забезпечують доступ до замовлень, але створюють залежність від зовнішніх платформ

Продовження таблиці 2.8

Взаємовідносини з клієнтами	Надання послуг через цифрові сервіси, реагування на попит, підтримання стандартів обслуговування	Відносини з клієнтами частково формуються не самим підприємством, а платформами-посередниками
Потоки доходів	Доходи від організації пасажирських перевезень, оренди транспортних засобів та супутніх сервісних напрямів	Доходна база є диверсифікованою, однак фінансовий результат залежить від операційних витрат
Ключові ресурси	Автопарк, водії-партнери, адміністративний персонал, фінансові ресурси, ліцензії, цифрові канали	Важливим ризиком є зношення автопарку та витрати на його утримання
Ключові види діяльності	Організація перевезень, координація водіїв, технічне обслуговування, фінансовий контроль, робота з агрегаторами	Операційні процеси є основою створення цінності, але потребують більшої автоматизації та контролю
Ключові партнери	Водії, агрегатори таксі, сервісні організації, постачальники пального, страхові компанії	Партнерська модель забезпечує гнучкість, але ускладнює контроль якості та стабільності роботи
Структура витрат	Утримання автопарку, ремонт, пальне, страхування, адміністративні витрати, маркетинг, технічна підтримка	Значна частина витрат має операційний характер і прямо впливає на прибутковість підприємства

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.8 свідчать, що бізнес-модель ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має сервісно-партнерський характер. Її основу становить організація пасажирських перевезень із використанням транспортних ресурсів, водіїв-партнерів і цифрових каналів залучення замовлень. Така модель дає підприємству можливість працювати у гнучкому форматі, швидко реагувати на попит і не обмежуватися лише класичною службою таксі. Водночас вона створює низку управлінських викликів, серед яких найбільш суттєвими є контроль якості послуг, залежність від зовнішніх платформ, витрати на технічне обслуговування автопарку та необхідність підтримання стабільної взаємодії з водіями.

Особливістю бізнес-моделі підприємства є те, що кінцева цінність для клієнта формується не одним окремим підрозділом, а сукупністю взаємопов'язаних процесів. Клієнт оцінює не лише факт перевезення, а й

швидкість подачі автомобіля, зручність замовлення, стан транспортного засобу, поведінку водія, безпеку поїздки та загальний рівень сервісу. Тому ефективність бізнес-моделі безпосередньо залежить від якості організації основних бізнес-процесів.

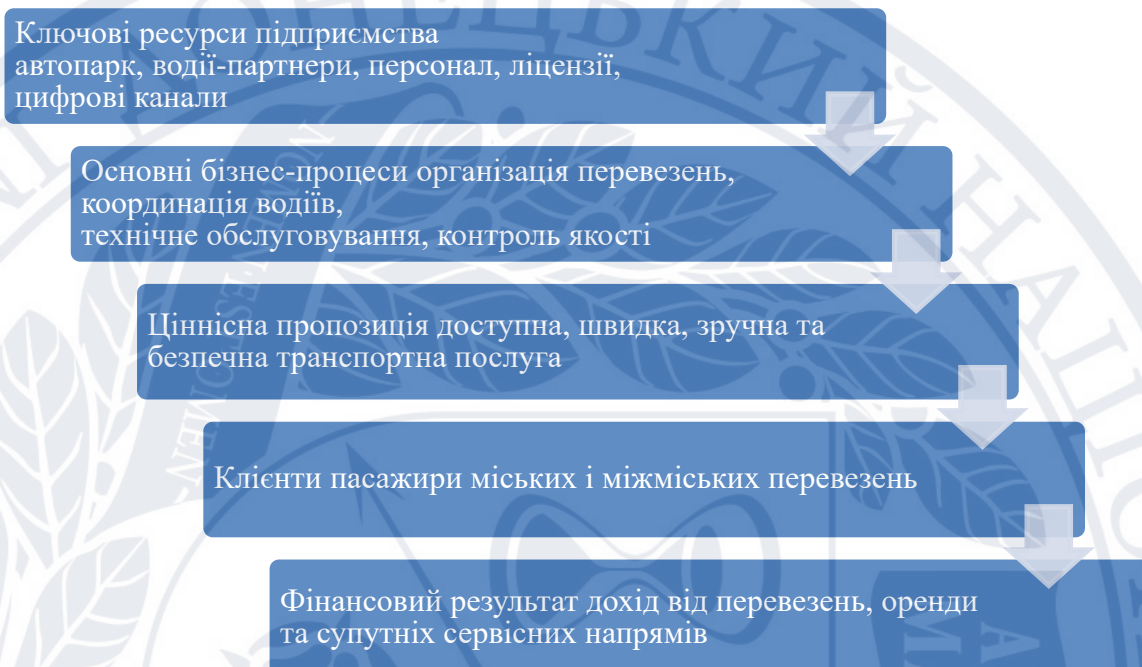


Рисунок 2.2 – Логіка функціонування бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Як показано на рисунку 2.2, бізнес-модель підприємства базується на перетворенні ключових ресурсів у транспортну послугу, яка має цінність для клієнта. Автопарк, водії, персонал, ліцензії та цифрові канали є ресурсною основою діяльності. Через операційні процеси ці ресурси перетворюються на конкретний результат – надання послуги перевезення. Якщо хоча б один елемент цієї системи працює неефективно, це впливає на якість сервісу, рівень витрат і фінансовий результат підприємства.

Для більш детального аналізу доцільно класифікувати бізнес-процеси ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за трьома групами: основні, управлінські та забезпечувальні. Основні процеси безпосередньо створюють цінність для клієнта та формують дохід. Управлінські процеси забезпечують планування, контроль і прийняття рішень. Забезпечувальні процеси підтримують

функціонування підприємства та створюють умови для виконання основної діяльності.

Таблиця 2.9 – Класифікація основних бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Група бізнес-процесів	Зміст процесів	Значення для діяльності підприємства	Потенційні проблеми
Основні процеси	Організація пасажирських перевезень, приймання та виконання замовлень, координація водіїв, контроль якості поїздок	Безпосередньо формують цінність для клієнта та основний дохід підприємства	Залежність від водіїв, агрегаторів, технічного стану автомобілів і швидкості реагування на попит
Управлінські процеси	Стратегічне планування, фінансовий контроль, управління витратами, аналіз результатів діяльності, прийняття управлінських рішень	Забезпечують стабільність, розвиток і контроль бізнес-моделі	Недостатня деталізація КРІ, ризик реактивного управління замість планового
Забезпечувальні процеси	HR-менеджмент, бухгалтерський облік, IT-підтримка, технічне обслуговування автопарку, маркетингова підтримка	Створюють умови для ефективного виконання основних процесів	Високі витрати на обслуговування, потреба в автоматизації та посиленні маркетингової активності

Джерело: складено автором.

З таблиці 2.9 видно, що найбільше значення для бізнес-моделі підприємства мають основні операційні процеси, оскільки саме вони створюють кінцеву цінність для клієнта. Проте їх ефективність залежить від якості забезпечувальних і управлінських процесів. Наприклад, якщо технічне обслуговування автопарку є несвоєчасним, це може призводити до простоїв автомобілів, зростання витрат на ремонт і погіршення якості послуг. Якщо HR-процеси недостатньо розвинені, підприємство стикається з плинністю водіїв, зниженням мотивації та складністю контролю стандартів обслуговування.

Для оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства доцільно використовувати систему показників, яка охоплює не лише фінансові

результати, а й операційні, клієнтські та кадрові аспекти. Такий підхід дозволяє оцінити бізнес-модель більш комплексно, оскільки прибутковість підприємства залежить не лише від обсягу доходів, а й від якості внутрішньої організації діяльності.

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Бізнес-процес	Оцінка	Проблема / висновок	Пріор.
Організація перевезень	20%; 4; 0,80	Основний дохід; залежність від доступності водіїв і платформ.	середній
Управління автопарком	20%; 3; 0,60	Високі витрати на ремонт, простої та технічне обслуговування.	високий
Робота з водіями-партнерами	15%; 3; 0,45	Потрібні єдині правила, KPI та контроль якості сервісу.	високий
Взаємодія з платформами	15%; 3; 0,45	Попит стабільний, але залежність від агрегаторів висока.	високий
Фінансовий контроль	15%; 3; 0,45	Після 2024 р. фінансовий результат знизився; потрібна деталізація витрат.	високий
Маркетинг і збут	10%; 2; 0,20	Власні канали просування та корпоративний сегмент розвинені слабо.	високий
Клієнтський сервіс	5%; 3; 0,15	Якість сервісу залежить від поведінки водіїв і стану авто.	середній
Разом	100%; 3,10 із 5,00	Бізнес-модель працездатна, але потребує контролю витрат, KPI та власних каналів збуту.	—

Джерело: складено автором.

Дані таблиці 2.10 свідчать, що основні бізнес-процеси ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» загалом забезпечують функціонування підприємства, однак мають низку напрямів для вдосконалення. Найбільш вагомими з них є управління автопарком, робота з водіями-партнерами, фінансовий контроль і розвиток власних каналів збуту. Особливу увагу слід приділити витратам на утримання автомобілів, оскільки саме вони можуть суттєво впливати на собівартість послуг і прибутковість підприємства.

З позиції ефективності бізнес-моделі важливо враховувати, що підприємство працює у сфері, де якість кінцевої послуги значною мірою залежить від людського фактора. Навіть за наявності достатнього автопарку та доступу до цифрових платформ негативний клієнтський досвід знижує лояльність споживачів і впливати на репутацію підприємства. Тому система

управління водіями-партнерами має бути не лише адміністративною, а й мотиваційною. Доцільним є використання рейтингів, бонусів за якісне виконання замовлень, навчання стандартам сервісу та регулярного моніторингу скарг або відгуків [7].

Важливим напрямом аналізу є також оцінювання взаємозв'язку між бізнес-процесами. Наприклад, маркетингово-збутова діяльність формує попит, але її результативність залежить від того, чи може операційний блок забезпечити якісне виконання замовлень. Фінансове управління дозволяє контролювати витрати, але його ефективність залежить від своєчасного отримання інформації від операційного та технічного напрямів. HR-процеси впливають на стабільність роботи водіїв, а отже – на доступність послуги для клієнта. Тому бізнес-процеси підприємства мають розглядатися не ізольовано, а як єдина система.



Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок основних бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Рисунок 2.3 демонструє, що бізнес-процеси підприємства мають послідовний і водночас взаємозалежний характер. Формування попиту через канали збуту має сенс лише за умови належної організації перевезень і забезпечення якості послуги. Клієнтський досвід впливає на повторний попит, а отже, і на фінансовий результат. При цьому технічне обслуговування, кадрова

робота, фінансовий контроль та ІТ-підтримка виконують допоміжну, але критично важливу роль, оскільки без них основні процеси не можуть бути стабільними.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів також дозволяє визначити «вузькі місця» у чинній бізнес-моделі підприємства. До таких проблем можна віднести високу залежність від зовнішніх агрегаторів, недостатній розвиток власної клієнтської бази, складність контролю роботи водіїв-партнерів, зростання витрат на технічне обслуговування автопарку та потребу в більш чіткій системі показників ефективності. Ці недоліки не означають, що бізнес-модель є неефективною в цілому, однак вони знижують її стійкість і можуть обмежувати подальший розвиток підприємства.

Таблиця 2.11 – Проблемні зони бізнес-моделі та бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Проблемна зона	Прояв проблеми	Можливий вплив на діяльність підприємства
Залежність від агрегаторів	Значна частина замовлень надходить через зовнішні цифрові платформи	Обмеження самостійності у формуванні клієнтської бази та маркетингової політики
Управління водіями-партнерами	Складність контролю стандартів сервісу та мотивації водіїв	Ризик зниження якості послуг і нестабільності виконання замовлень
Стан автопарку	Потреба у ремонті, технічному обслуговуванні та оновленні автомобілів	Зростання витрат, простої, зниження якості сервісу
Маркетингово-збутова діяльність	Недостатній розвиток власних каналів просування	Низька впізнаваність бренду та залежність від зовнішніх каналів
Фінансовий контроль	Потреба у деталізації витрат за напрямками діяльності	Складність визначення найбільш і найменш прибуткових процесів
Автоматизація процесів	Недостатній рівень інтеграції управлінських і операційних даних	Повільніше прийняття управлінських рішень, ризик помилок і дублювання функцій

Джерело: складено автором.

Отже, дослідження складових бізнес-моделі та ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» показало, що підприємство має сформовану сервісно-партнерську модель діяльності, яка дозволяє працювати на конкурентному ринку пасажирських перевезень. Її сильними сторонами є наявність транспортної та організаційної основи, використання цифрових каналів, гнучка взаємодія з водіями-партнерами та можливість поєднання

основних і супутніх сервісних напрямів. Водночас подальша ефективність бізнес-моделі залежить від здатності підприємства оптимізувати операційні витрати, підвищити якість управління автопарком, посилити контроль клієнтського сервісу, розвивати власні канали збуту та впроваджувати більш чітку систему KPI для оцінювання бізнес-процесів.

2.3 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та виявлення проблем чинної бізнес-моделі підприємства

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства є одним із головних індикаторів ефективності його бізнес-моделі. Якщо бізнес-модель побудована раціонально, вона має забезпечувати не лише створення цінності для клієнтів, а й стабільне формування доходів, контроль витрат, достатній рівень прибутковості та фінансову стійкість. Для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» це питання є особливо актуальним, оскільки підприємство працює у сфері транспортно-сервісних послуг, де фінансовий результат значною мірою залежить від стану автопарку, витрат на його утримання, рівня завантаження водіїв, співпраці з цифровими платформами та загальної організації операційних процесів.

У попередніх підрозділах було визначено, що бізнес-модель ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має сервісно-партнерський характер. Її основою є поєднання пасажирських перевезень, взаємодії з водіями-партнерами, використання цифрових каналів отримання замовлень, управління транспортними активами та адміністративної координації. Така модель дає підприємству можливість гнучко працювати на ринку, однак одночасно формує низку ризиків: залежність від зовнішніх платформ, значні операційні витрати, складність контролю якості послуг і потребу в постійному оновленні або належному утриманні автопарку.

Для більш глибокого аналізу фінансово-економічних результатів доцільно розглянути не лише абсолютні показники, а й відносну динаміку основних фінансових індикаторів підприємства.

Таблиця 2.12 – Динаміка основних фінансово-економічних показників
ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	89 031,10	133 098,60	122 902,90	149,50	92,34
Інші операційні витрати, тис. грн	93 717,40	90 835,40	116 660,80	96,92	128,43
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-4 441,10	42 532,80	8 326,30	—	19,58
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	-4 441,10	42 282,50	6 763,90	—	16,00
Основні засоби, залишкова вартість, тис. грн	46 594,60	29 166,80	28 006,00	62,60	96,02
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	6 317,10	18 969,80	17 745,50	300,30	93,55

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.12 свідчать, що у 2024 році підприємство продемонструвало суттєве покращення результатів діяльності. Чистий дохід від реалізації зріс на 49,5 % порівняно з 2023 роком, що є позитивною ознакою розширення обсягів господарської діяльності. Така динаміка може бути пов'язана з активнішим використанням автопарку, збільшенням кількості замовлень, покращенням організації роботи з водіями або більш ефективним використанням цифрових каналів залучення клієнтів.

Разом із тим у 2025 році спостерігається зниження чистого доходу до 122 902,90 тис. грн, тобто на 7,66 % порівняно з 2024 роком. Хоча цей показник залишається вищим, ніж у 2023 році, сама тенденція до скорочення доходу є сигналом про певне погіршення результативності чинної бізнес-моделі. Для підприємства, яке працює у конкурентному сегменті транспортних послуг,

зменшення доходу може бути наслідком посилення конкуренції, зміни умов роботи цифрових агрегаторів, зниження попиту, недостатньої маркетингової активності або обмеженої здатності підприємства утримувати клієнтів через власні канали комунікації.

Особливо показовою є динаміка чистого прибутку. У 2023 році підприємство мало збиток у сумі 4 441,10 тис. грн. У 2024 році ситуація істотно покращилася: чистий прибуток становив 42 282,50 тис. грн. Це свідчить про те, що за сприятливих умов бізнес-модель підприємства здатна генерувати значний фінансовий результат. Однак у 2025 році чистий прибуток скоротився до 6 763,90 тис. грн, тобто становив лише 16 % від рівня попереднього року. Така зміна є досить різкою і вказує на нестабільність прибутковості.

Для більш точного висновку доцільно розрахувати окремі показники ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рентабельність продажу, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	-4,99	31,77	5,50
Частка інших операційних витрат у чистому доході, %	$\frac{\text{Інші операційні витрати}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	105,26	68,25	94,92
Фондовіддача, грн/грн	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Основні засоби}}$	1,91	4,56	4,39
Забезпеченість грошовими коштами відносно доходу, %	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	7,10	14,25	14,44
Чистий прибуток на 1 грн основних засобів, грн	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Основні засоби}}$	-0,10	1,45	0,24

Джерело: розраховано автором.

Розраховані показники наведених у табл.2.13 підтверджують, що найбільш успішним для підприємства був 2024 рік. Рентабельність продажу становила 31,77 %, що є високим показником і свідчить про здатність підприємства отримувати значний прибуток із кожної гривні доходу. Однак у 2025 році рентабельність продажу знизилася до 5,50 %. Це означає, що підприємство зберегло прибутковість, але її рівень суттєво погіршився. Причиною цього стало

не лише зменшення чистого доходу, а й різке збільшення інших операційних витрат.

Частка інших операційних витрат у чистому доході у 2023 році становила 105,26 %, тобто витрати перевищували дохід, що пояснює збитковий фінансовий результат. У 2024 році цей показник знизився до 68,25 %, що стало однією з причин високого прибутку. Проте у 2025 році частка операційних витрат знову зросла до 94,92 %. Це свідчить про те, що майже весь отриманий дохід був поглинутий операційними витратами. Для транспортно-сервісного підприємства така ситуація є проблемною, оскільки вона знижує фінансовий запас міцності та робить бізнес-модель дуже чутливою до будь-якого подальшого зростання витрат.

Показник фондівдачі зріс із 1,91 грн у 2023 році до 4,56 грн у 2024 році, а у 2025 році становив 4,39 грн. Це означає, що підприємство загалом підвищило ефективність використання основних засобів порівняно з 2023 роком. Однак таке зростання частково пояснюється не лише збільшенням доходу, а й зменшенням залишкової вартості основних засобів. Залишкова вартість основних засобів скоротилася з 46 594,60 тис. грн у 2023 році до 28 006,00 тис. грн у 2025 році. Для підприємства, діяльність якого безпосередньо пов'язана з транспортними засобами, така динаміка може вказувати на зношення автопарку або недостатні темпи його оновлення.

Зменшення вартості основних засобів має подвійний вплив на бізнес-модель. З одного боку, воно може тимчасово підвищувати окремі показники ефективності використання активів. З іншого боку, зношення транспортних засобів у перспективі призводить до зростання витрат на ремонт, технічне обслуговування, простої автомобілів, погіршення якості сервісу та збільшення ризику втрати клієнтів. Отже, чинна бізнес-модель підприємства потребує більш системного управління автопарком, планування витрат на його оновлення та впровадження контролю технічного стану транспортних засобів.

Позитивним моментом є достатній рівень грошових коштів. У 2023 році їх обсяг становив 6 317,10 тис. грн, у 2024 році зріс до 18 969,80 тис. грн, а у 2025

році дещо зменшився до 17 745,50 тис. грн. Частка грошових коштів відносно чистого доходу у 2025 році навіть дещо зросла порівняно з 2024 роком. Це свідчить про наявність у підприємства певного фінансового резерву, який може бути використаний для стабілізації діяльності, технічного обслуговування автопарку, цифровізації бізнес-процесів або розвитку власних каналів просування.

Водночас наявність грошових коштів сама по собі не вирішує проблем бізнес-моделі. Якщо підприємство не усуне причини зростання операційних витрат і зниження прибутковості, фінансовий резерв може бути швидко використаний на покриття поточних витрат, не забезпечивши довгострокового розвитку. Тому важливо спрямовувати ресурси не лише на підтримання поточної діяльності, а й на структурне вдосконалення бізнес-моделі.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє визначити основні проблеми чинної бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Таблиця 2.14 – Проблеми чинної бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» та їх вплив на результати діяльності

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Можливий вплив на фінансовий результат
Висока частка операційних витрат	У 2025 році інші операційні витрати становили майже 95 % чистого доходу	Зниження прибутковості, скорочення фінансового резерву
Нестабільність доходів	Після зростання у 2024 році дохід у 2025 році зменшився	Ризик втрати частини ринку або залежності від нестійкого попиту
Зношення основних засобів	Залишкова вартість основних засобів скорочується протягом 2023–2025 рр.	Зростання витрат на ремонт, погіршення якості послуг
Залежність від цифрових агрегаторів	Значна частина замовлень може надходити через зовнішні платформи	Обмеження власного впливу на клієнтську базу та умови роботи
Недостатній контроль витрат	Різне зростання операційних витрат у 2025 році	Падіння рентабельності продажу до 5,50 %
Обмежена власна маркетингова активність	Недостатній розвиток власних каналів комунікації з клієнтами	Слабша впізнаваність бренду та залежність від посередників
Складність контролю роботи водіїв-партнерів	Партнерська модель потребує постійного моніторингу якості	Ризик погіршення сервісу та втрати лояльності клієнтів

Джерело: складено автором.

Отже, головною проблемою чинної бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» є її висока витратність. У 2024 році підприємство змогло досягти значного прибутку завдяки зростанню доходу та відносному зниженню частки операційних витрат. Проте вже у 2025 році ситуація змінилася: дохід скоротився, а витрати суттєво зросли. Це свідчить про недостатню стійкість бізнес-моделі до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Другою важливою проблемою є залежність фінансових результатів від стану автопарку. Оскільки транспортні засоби є одним із ключових ресурсів підприємства, їх зношення безпосередньо впливає на якість послуг, витрати на ремонт, технічну готовність автомобілів і здатність підприємства стабільно виконувати замовлення. Якщо підприємство не розробить систему оновлення та профілактичного обслуговування автопарку, у майбутньому це може призвести до подальшого зростання витрат.

Третьою проблемою є обмеженість власної маркетингово-збутової складової. Використання цифрових агрегаторів дає підприємству доступ до клієнтів, але водночас посилює залежність від зовнішніх платформ. У такій ситуації підприємство має обмежені можливості для формування власної клієнтської бази, розвитку бренду, впровадження програм лояльності та прямої комунікації зі споживачами. Для підвищення стійкості бізнес-моделі доцільно розвивати власні канали просування, зокрема сайт, соціальні мережі, партнерські програми та прямі корпоративні замовлення.

Четвертою проблемою є недостатня формалізація управління бізнес-процесами. Партнерська взаємодія з водіями забезпечує гнучкість, однак потребує чіткої системи контролю якості, мотивації, оцінювання результатів і дотримання стандартів сервісу. Без такої системи підприємство ризикує втрачати контроль над якістю послуг, що негативно впливає на репутацію та повторні звернення клієнтів.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» свідчить, що підприємство має потенціал для прибуткової діяльності, однак його чинна бізнес-модель не є достатньо стабільною. Найкращі

результати були досягнуті у 2024 році, проте у 2025 році спостерігається зниження доходу, різке скорочення прибутку та зростання операційних витрат. Це вказує на необхідність удосконалення бізнес-моделі за кількома напрямками: оптимізація витрат, підвищення ефективності використання автопарку, розвиток власних каналів збуту, посилення управлінського контролю, упровадження КРІ для персоналу і водіїв-партнерів, а також цифровізація внутрішніх процесів.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»

3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку бізнес-моделі підприємства

Результати аналізу діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» свідчать, що підприємство має сформовану сервісно-партнерську бізнес-модель, яка поєднує пасажирські перевезення, використання автопарку, співпрацю з водіями-партнерами, цифрові канали залучення замовлень та адміністративну координацію операційної діяльності. Така модель дає змогу підприємству працювати у гнучкому форматі та швидко реагувати на попит, однак водночас вона є чутливою до зростання витрат, технічного стану транспортних засобів, умов роботи цифрових платформ і якості взаємодії з водіями.

У попередньому розділі було встановлено, що у 2024 році підприємство досягло суттєвого покращення фінансових результатів, однак у 2025 році відбулося зниження доходу та різке скорочення чистого прибутку. Це свідчить про те, що чинна бізнес-модель має потенціал до прибуткової діяльності, але не забезпечує достатньої стабільності в умовах зміни ринкової ситуації та зростання операційного навантаження. Саме тому стратегічний розвиток ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має бути спрямований не лише на розширення обсягів діяльності, а насамперед на підвищення керованості, фінансової стійкості та ефективності ключових бізнес-процесів.

Головною стратегічною метою удосконалення бізнес-моделі підприємства доцільно визначити перехід від переважно операційно-партнерської моделі до більш керованої сервісно-цифрової моделі, у якій підприємство не лише організовує перевезення, а й системно управляє витратами, якістю послуг, автопарком, клієнтською базою та партнерською взаємодією. Такий підхід дозволить зменшити залежність від зовнішніх платформ, підвищити

ефективність використання ресурсів і сформувати основу для стабільного розвитку.

Основні стратегічні напрями розвитку бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Проблема чинної бізнес-моделі	Стратегічний напрям розвитку	Очікуваний результат
Висока частка операційних витрат	Оптимізація витрат і посилення фінансового контролю	Зниження витрат, підвищення рентабельності, стабілізація прибутку
Залежність результатів від стану автопарку	Удосконалення управління автопарком і технічним обслуговуванням	Зменшення простоїв, скорочення витрат на ремонт, підвищення якості послуг
Залежність від цифрових агрегаторів	Розвиток власних каналів збуту та клієнтської бази	Зменшення залежності від платформ, формування прямих замовлень
Недостатній контроль роботи водіїв-партнерів	Запровадження системи KPI, рейтингів і мотивації	Підвищення якості сервісу, зменшення скарг, посилення лояльності клієнтів
Недостатня цифровізація внутрішніх процесів	Впровадження цифрового обліку, CRM та аналітики	Покращення управлінських рішень, прозорість процесів, швидший контроль
Нестабільність доходів	Диверсифікація джерел доходу	Збільшення частки корпоративних клієнтів, орендних і сервісних напрямів

Джерело: складено автором.

Першим стратегічним напрямом є оптимізація витрат і підвищення фінансової керованості бізнес-моделі. Для транспортно-сервісного підприємства саме витратна частина має вирішальне значення, оскільки навіть високий обсяг доходу не гарантує прибутковості за умови неконтрольованого зростання витрат. У випадку ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» особливої уваги потребують витрати на технічне обслуговування, ремонт автомобілів, страхування, адміністративний супровід, маркетинг і взаємодію з партнерами. Доцільно запровадити регулярний аналіз витрат за центрами відповідальності, визначити граничні нормативи витрат на один автомобіль, одну поїздку або одного водія-партнера, а також контролювати відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить не лише скорочувати непродуктивні витрати, а й бачити, які саме процеси створюють найбільше фінансове навантаження.

Другим напрямом є удосконалення управління автопарком. Оскільки транспортні засоби є ключовим ресурсом підприємства, їх технічний стан безпосередньо впливає на якість послуги, рівень витрат і фінансовий результат. Стратегічне завдання підприємства полягає не лише в поточному ремонті автомобілів, а у створенні системи планово-профілактичного обслуговування. Доцільно вести електронний облік технічного стану кожного автомобіля, фіксувати витрати на ремонт, частоту поломок, простої та рівень завантаження. На основі таких даних підприємство зможе приймати рішення щодо доцільності подальшого використання окремих транспортних засобів, їх заміни, оренди або оновлення. Це дасть змогу знизити ризик непередбачуваних витрат і підвищити надійність надання послуг.

Третім стратегічним напрямом є розвиток власних каналів збуту. Використання цифрових агрегаторів є зручним способом отримання замовлень, однак надмірна залежність від них обмежує можливості підприємства у формуванні власної клієнтської бази. Тому ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» доцільно поступово посилювати прямі канали комунікації з клієнтами: розвивати сайт, сторінки у соціальних мережах, корпоративні пропозиції, партнерські програми з організаціями, готелями, сервісними компаніями та бізнес-клієнтами. Особливу увагу варто приділити корпоративному сегменту, оскільки регулярні замовлення від компаній можуть забезпечити більш стабільний дохід, ніж випадкові індивідуальні поїздки.

Четвертим напрямом є підвищення якості партнерської взаємодії з водіями. Партнерська модель дає підприємству гнучкість, але без належного контролю може призводити до нерівномірної якості послуг. Тому необхідно сформувати зрозумілу систему стандартів роботи водіїв, яка охоплюватиме вимоги до поведінки, зовнішнього вигляду, стану автомобіля, пунктуальності, безпеки перевезень і комунікації з клієнтом. Доцільним є впровадження системи рейтингів, бонусів за якісне виконання замовлень, додаткових стимулів для водіїв із високими показниками та обмежень для тих, хто систематично порушує

стандарти сервісу. Такий підхід дозволить перетворити партнерську взаємодію з водіями на контрольований елемент бізнес-моделі.

П'ятим напрямом є цифровізація управління бізнес-процесами. Для підприємства важливо мати не лише загальне уявлення про фінансові результати, а й оперативну інформацію про стан автопарку, кількість замовлень, витрати, роботу водіїв, клієнтські звернення та ефективність каналів збуту. Тому доцільно впровадити або розширити використання CRM-системи, електронного обліку витрат, цифрових звітів щодо роботи автомобілів і водіїв, а також аналітичних панелей для керівництва. Це дозволить швидше виявляти проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення та контролювати виконання стратегічних заходів.

Шостим напрямом є диверсифікація джерел доходу. Чинна бізнес-модель підприємства значною мірою орієнтована на пасажирські перевезення, однак потенціал розвитку може бути пов'язаний також із суміжними сервісними напрямками. До них можна віднести оренду автомобілів, обслуговування корпоративних клієнтів, довгострокові договори на транспортне забезпечення, партнерські перевезення, сервісну підтримку автопарку та інші послуги, пов'язані з використанням транспортних активів. Диверсифікація дасть змогу зменшити залежність підприємства від одного джерела доходу та підвищити стійкість бізнес-моделі.

Отже, стратегічні напрями розвитку бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» мають бути спрямовані на підвищення її стійкості, керованості та прибутковості. Основними пріоритетами є оптимізація витрат, удосконалення управління автопарком, розвиток власних каналів збуту, посилення контролю якості роботи водіїв-партнерів, цифровізація внутрішніх процесів і диверсифікація доходів. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству перейти від моделі, залежної переважно від зовнішніх платформ і поточного попиту, до більш стабільної бізнес-моделі, орієнтованої на довгострокову ефективність, якісний сервіс і фінансову стійкість.

Стратегічна модель удосконалення бізнес-моделі підприємства



Рисунок 3.1 – Стратегічна модель удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Рисунок 3.1 узагальнює логіку запропонованих змін: від діагностики проблем чинної бізнес-моделі до цільових управлінських рішень. Центральними напрямками є оптимізація витрат, управління автопарком, запровадження KPI водіїв-партнерів, цифровий облік, CRM-аналітика, розвиток власних каналів збуту та розширення корпоративного сегмента.

3.2. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та партнерської взаємодії підприємства

Удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» неможливе без перегляду внутрішніх бізнес-процесів, оскільки саме вони забезпечують практичну реалізацію ціннісної пропозиції підприємства. У розділі 2 було визначено, що діяльність підприємства залежить від ефективності використання автопарку, координації водіїв-партнерів, технічного обслуговування транспортних засобів, контролю витрат і якості сервісу. При цьому результати фінансового аналізу засвідчили наявність проблем, пов'язаних зі зростанням операційних витрат, скороченням прибутку у 2025 році та недостатньою стійкістю чинної бізнес-моделі. Це свідчить про потребу не лише у стратегічному перегляді напрямів розвитку, а й у конкретному вдосконаленні щоденних операційних процесів підприємства.

Внутрішні бізнес-процеси ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій, що охоплюють приймання та виконання замовлень, координацію водіїв, контроль технічного стану автомобілів, фінансовий облік, роботу з клієнтськими зверненнями, управління витратами та партнерську взаємодію. У попередньому аналізі бізнес-процеси підприємства були поділені на основні, управлінські та забезпечувальні, що дає можливість чіткіше визначити напрями їхнього покращення. Основні процеси безпосередньо формують цінність для клієнта, управлінські забезпечують планування і контроль, а забезпечувальні створюють умови для стабільного функціонування підприємства.

Першочерговим напрямом удосконалення має стати формалізація ключових бізнес-процесів. На практиці це означає розроблення внутрішніх регламентів для тих операцій, які найбільше впливають на якість послуг і витрати підприємства. До таких процесів належать: порядок залучення водіїв-партнерів, передача автомобіля в користування, контроль технічного стану транспортного засобу, реагування на скарги клієнтів, порядок розрахунків із партнерами, облік витрат на ремонт і обслуговування. Наявність чітких регламентів дозволить зменшити залежність підприємства від неформальних домовленостей, підвищити відповідальність виконавців і забезпечити однакові стандарти роботи.

Для практичної реалізації цього напрямку доцільно запровадити систему внутрішніх стандартів обслуговування. Вона має включати вимоги до стану автомобіля, зовнішнього вигляду водія, дотримання правил комунікації з клієнтом, пунктуальності, безпеки перевезень і порядку вирішення конфліктних ситуацій. Для підприємства, яке працює у сфері транспортних послуг, якість сервісу формується не лише самим фактом перевезення, а й загальним враженням клієнта від поїздки. Тому стандартизація сервісу має стати одним із важливих елементів оновленої бізнес-моделі.

Таблиця 3.2 – Заходи з удосконалення внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Формалізація бізнес-процесів	Розроблення регламентів для роботи з водіями, автопарком, клієнтськими зверненнями та витратами	Зменшення хаотичності управління, підвищення відповідальності працівників і партнерів
Управління автопарком	Ведення електронної картки кожного автомобіля, облік ремонтів, пробігу, витрат і простоїв	Зниження непродуктивних витрат, своєчасне технічне обслуговування
Контроль якості сервісу	Запровадження стандартів обслуговування, аналізу скарг і рейтингу водіїв	Підвищення якості перевезень і лояльності клієнтів
Фінансовий контроль	Облік витрат за напрямками: ремонт, пальне, страхування, адміністративні витрати, маркетинг	Виявлення витратних ділянок і можливостей економії
Цифровізація процесів	Використання CRM, електронних таблиць обліку, аналітичних звітів, цифрових карток партнерів	Прискорення прийняття управлінських рішень
Робота з персоналом і партнерами	Запровадження KPI, системи мотивації, навчання та внутрішньої комунікації	Підвищення дисципліни, якості роботи та зацікавленості партнерів

Джерело: складено автором.

Особливе значення для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має удосконалення процесу управління автопарком. Автомобілі є одним із ключових ресурсів підприємства, тому їх неефективне використання безпосередньо впливає на собівартість послуг, рівень витрат і фінансовий результат. Доцільно запровадити електронну картку кожного транспортного засобу, у якій фіксуватимуться дата введення в експлуатацію, пробіг, витрати на технічне обслуговування, ремонти, страхування, простої, кількість виконаних замовлень та відповідальний водій або партнер. Така система дозволить не лише контролювати поточний стан автопарку, а й порівнювати ефективність використання окремих автомобілів.

На основі цих даних керівництво підприємства зможе приймати більш обґрунтовані рішення щодо подальшої експлуатації транспортних засобів. Наприклад, якщо певний автомобіль потребує частих ремонтів і має високий рівень простоїв, його подальше використання може бути економічно недоцільним. У такому разі підприємство може розглянути варіант продажу,

заміни, оренди іншого транспортного засобу або передачі автомобіля на інший формат використання. Такий підхід дозволить перейти від реактивного управління, коли ремонт здійснюється лише після виникнення проблеми, до планово-профілактичного управління автопарком.

Важливим напрямом є також покращення координації роботи водіїв-партнерів. Чинна бізнес-модель підприємства передбачає активне використання партнерської взаємодії, що забезпечує гнучкість і можливість масштабування діяльності. Однак така модель потребує чітких правил співпраці, оскільки без належного контролю якості послуг може бути нерівномірною. Для цього доцільно розробити стандартну систему взаємодії з водіями-партнерами, яка включатиме етапи відбору, перевірки документів, ознайомлення з правилами роботи, контролю виконання замовлень, оцінювання результатів і застосування мотиваційних інструментів.

Доцільно запровадити для водіїв-партнерів систему KPI, яка має бути простою, зрозумілою та пов'язаною з реальними результатами роботи. Основними показниками можуть бути: кількість виконаних замовлень, рівень клієнтських оцінок, кількість скарг, дотримання графіка, стан автомобіля, відсутність порушень правил сервісу, своєчасність розрахунків і готовність до співпраці в періоди підвищеного попиту. Така система дозволить підприємству не лише контролювати водіїв, а й мотивувати їх до якіснішої роботи.

Таблиця 3.3 – Запропонована система KPI для водіїв-партнерів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

KPI / поточна проблема	Ціль і період контролю	%	Джерело даних
Виконані замовлення: немає єдиного плану.	≥ 180 замовлень/міс. або $\geq 90\%$ плану; щомісяця.	18	CRM / звіт агрегатора
Оцінка клієнтів: контроль якості фрагментарний.	Не нижче 4,75 із 5,00; щомісяця.	20	рейтинги платформ
Скасування з вини водія: показник не використовується як KPI.	Не більше 3% прийнятих замовлень; щотижня / щомісяця.	12	звіти платформ

Пунктуальність подачі авто: немає цільового нормативу.	$\geq 92\%$ подач у межах нормативу; щомісяця.	12	GPS / журнал замовлень
Скарги клієнтів: не пов'язані з мотивацією.	Не більше 2 обґрунтованих скарг/міс.; щомісяця.	15	журнал звернень
Технічна дисципліна: несвоєчасне повідомлення про несправності.	100% планового огляду; повідомлення до 24 год.; щомісяця.	10	картка авто / акт ТО
Фінансова дисципліна: потрібен прозорий контроль розрахунків.	Відсутність прострочень понад 3 робочі дні; щомісяця.	8	бухгалтерський облік
Стандарти сервісу: немає єдиного балу відповідності.	$\geq 90\%$ виконання чек-листа стандартів; щомісяця.	5	чек-лист контролю
Разом	Інтегральний бал водія ≥ 80 зі 100; щомісяця.	100	зведена KPI-карта

Джерело: складено автором.

Запровадження KPI має супроводжуватися не лише контролем, а й мотивацією. Для водіїв із високими показниками доцільно передбачити пріоритет у розподілі замовлень, бонуси, знижені внутрішні платежі або інші форми заохочення. Водночас для партнерів, які систематично порушують правила, мають застосовуватися попередження, тимчасове обмеження доступу до замовлень або припинення співпраці. Такий підхід дозволить поєднати інтереси підприємства і водіїв, оскільки якісна робота буде безпосередньо пов'язана з вигодою для партнера.

Окремої уваги потребує вдосконалення внутрішньої комунікації. У транспортно-сервісній діяльності затримки, непорозуміння або несвоєчасне передання інформації можуть швидко призводити до втрати клієнта, конфліктів або додаткових витрат. Тому підприємству доцільно створити єдиний канал оперативної комунікації з водіями-партнерами та відповідальними працівниками. Це може бути корпоративний чат, CRM-система, електронна база звернень або інший цифровий інструмент. Головне завдання полягає в тому, щоб

інформація щодо замовлень, змін у графіку, технічних проблем, скарг клієнтів і фінансових питань не втрачалася та була доступною для відповідальних осіб.

Ще одним важливим напрямом є оптимізація процесу роботи з клієнтськими зверненнями. Для підприємства доцільно створити простий порядок фіксації скарг, пропозицій і повторних звернень клієнтів. Кожне звернення має реєструватися, класифікуватися за причиною, передаватися відповідальному працівнику та аналізуватися за результатом вирішення.

Це дозволить не лише реагувати на окремі проблеми, а й бачити системні недоліки в роботі. Наприклад, якщо значна частина скарг стосується стану автомобілів, проблема пов'язана з технічним контролем. Якщо переважають скарги на поведінку водіїв, необхідно посилювати стандарти сервісу та систему мотивації.

Для покращення управління бізнес-процесами доцільно впровадити елементи процесного контролю. Його сутність полягає у тому, що підприємство оцінює не лише кінцевий фінансовий результат, а й проміжні показники діяльності. До таких показників можна віднести середній час виконання замовлення, кількість простоїв автомобілів, витрати на один транспортний засіб, кількість скарг на 100 замовлень, частку повторних клієнтів, рівень завантаження автопарку та частку замовлень, отриманих через прямі канали. Це дозволить керівництву оперативніше виявляти слабкі місця і не чекати, поки вони проявляться у фінансових збитках.

Таблиця 3.4 – Етапи впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів і партнерської взаємодії

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Діагностика процесів	Опис чинних процесів, виявлення дублювання функцій, аналіз витрат і проблемних зон	Директор, фінансовий відділ, операційний напрям	Визначення процесів, які потребують першочергового покращення
2. Розроблення регламентів	Підготовка правил роботи з автопарком, водіями, клієнтськими зверненнями та витратами	Керівництво, HR-напрямок, операційний напрям	Формалізація внутрішніх правил і відповідальності

3. Впровадження цифрового обліку	Створення електронних карток автомобілів, партнерів, витрат і звернень клієнтів	Фінансовий відділ, відповідальний адміністратор	Підвищення прозорості управління
4. Запуск KPI для водіїв	Визначення показників, порядку оцінювання та системи мотивації	HR-напрямок, операційний напрям	Підвищення якості роботи водіїв-партнерів
5. Контроль і коригування	Щомісячний аналіз результатів, перегляд проблемних процесів	Директор, фінансовий відділ	Закріплення позитивних змін і коригування недоліків

Джерело: складено автором.

Удосконалення партнерської взаємодії також передбачає перегляд договірної бази. Відносини з водіями, сервісними організаціями, постачальниками пального, страховими компаніями та цифровими платформами мають бути максимально прозорими. Для водіїв-партнерів доцільно передбачити чіткі умови співпраці: права та обов'язки сторін, порядок використання автомобіля, відповідальність за порушення стандартів, порядок розрахунків, вимоги до технічного стану транспортного засобу та правила комунікації з клієнтами. Це зменшить ризик конфліктів і підвищить стабільність співпраці.

Для партнерів, які забезпечують технічне обслуговування автомобілів, варто запровадити оцінювання за такими критеріями: вартість послуг, швидкість виконання робіт, якість ремонту, гарантійні умови, частота повторних звернень після ремонту. Якщо певний сервісний партнер не забезпечує належної якості або створює додаткові витрати, підприємству доцільно переглянути умови співпраці або знайти альтернативних виконавців. Це особливо важливо з огляду на те, що витрати на ремонт і технічне обслуговування є одними з найбільш чутливих для транспортного бізнесу.

У результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» зможе підвищити керованість внутрішніх процесів, зменшити кількість непродуктивних витрат, покращити якість сервісу та посилити контроль за партнерською мережею. Очікуваний ефект полягатиме не лише у скороченні окремих витрат, а й у підвищенні загальної стабільності бізнес-моделі. Підприємство отримає можливість швидше реагувати на проблеми,

краще оцінювати ефективність водіїв і автомобілів, зменшувати простой та формувати більш передбачувані фінансові результати.

Отже, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і партнерської взаємодії ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має ґрунтуватися на формалізації операцій, цифровому обліку, контролі витрат, запровадженні KPI, підвищенні якості сервісу та розвитку прозорих партнерських відносин. Саме ці заходи дозволять підприємству перейти до більш керованої бізнес-моделі, у якій кожен ключовий процес має відповідального виконавця, вимірювані показники результативності та зрозумілий вплив на фінансовий результат.

3.3 Розвиток маркетингово-збутової діяльності та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розвиток маркетингово-збутової діяльності є важливим напрямом удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», оскільки саме через канали збуту підприємство отримує замовлення, формує клієнтську базу та забезпечує стабільність доходів. У попередньому аналізі було визначено, що підприємство функціонує у сфері транспортних і сервісних послуг, а його бізнес-модель значною мірою залежить від цифрових каналів залучення замовлень, роботи з водіями-партнерами, стану автопарку та здатності підтримувати якість сервісу. Водночас фінансові результати підприємства у 2025 році засвідчили зниження чистого доходу та скорочення прибутку порівняно з 2024 роком, що підтверджує потребу в активнішому розвитку маркетингово-збутової складової бізнес-моделі.

Для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» маркетингово-збутова діяльність не повинна зводитися лише до залучення нових клієнтів через зовнішні платформи. Її доцільно розглядати ширше – як систему заходів, спрямованих на формування прямих каналів продажу, розвиток корпоративного сегмента, підвищення впізнаваності підприємства, утримання клієнтів і зменшення залежності від агрегаторів.

Основною метою розвитку маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» має стати збільшення частки прямих і повторних замовлень, розширення корпоративного сегмента та підвищення ефективності витрат на просування. Для досягнення цієї мети доцільно реалізувати комплекс заходів, наведених у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні заходи з розвитку маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Напрямок розвитку	Зміст заходу	Очікуваний результат
Розвиток власних цифрових каналів	Оновлення сайту, створення зручної форми замовлення, активізація сторінок у соціальних мережах	Збільшення кількості прямих звернень клієнтів
Робота з корпоративними клієнтами	Формування комерційних пропозицій для підприємств, готелів, сервісних компаній, офісних центрів	Отримання регулярних замовлень і стабільнішого доходу
Програма лояльності	Знижки або бонуси для постійних клієнтів, заохочення повторних звернень	Підвищення рівня утримання клієнтів
Реферальна програма	Бонуси за рекомендацію послуг новим клієнтам	Залучення клієнтів із нижчими витратами на рекламу
Контент і репутаційне просування	Публікації про якість сервісу, безпеку перевезень, переваги співпраці	Підвищення довіри до підприємства
Маркетингова аналітика	Облік каналів надходження замовлень, витрат на рекламу, конверсії звернень	Підвищення ефективності маркетингового бюджету

Джерело: складено автором.

Першим важливим заходом є розвиток власних цифрових каналів комунікації. Підприємству доцільно мати простий, зрозумілий і функціональний сайт або посадкову сторінку, де клієнт може швидко ознайомитися з послугами, умовами замовлення, перевагами співпраці та залишити заявку. Для транспортно-сервісної компанії важливо, щоб клієнт отримував відповідь швидко, тому форма звернення має бути максимально короткою: ім'я, номер телефону, бажаний час поїздки або формат послуги. Додатково доцільно використовувати месенджери, оскільки для багатьох клієнтів вони є зручнішими за телефонний дзвінок.

Другим напрямом є посилення присутності підприємства у соціальних мережах. Для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» це може бути не масове рекламування, а практичний канал комунікації з клієнтами. Доцільно розміщувати інформацію про послуги, переваги замовлення, правила безпечних поїздок, можливості корпоративного обслуговування, відгуки клієнтів, короткі повідомлення про сервісні стандарти. Такий підхід сприятиме формуванню довіри, адже клієнт бачить не лише послугу, а й підприємство, яке системно працює над якістю.

Окрему увагу необхідно приділити корпоративному сегменту. Для підприємства цей напрям є перспективним, оскільки корпоративні клієнти можуть забезпечувати регулярні замовлення. Це можуть бути компанії, яким потрібне перевезення працівників, зустріч гостей, транспортне забезпечення службових поїздок, співпраця з готелями, офісними центрами, медичними або сервісними установами. На відміну від разових індивідуальних замовлень, корпоративні договори дають змогу краще планувати завантаження автопарку, прогнозувати дохід і зменшувати залежність від випадкового попиту.

Для розвитку цього напрямку доцільно підготувати типову комерційну пропозицію для юридичних осіб. У ній варто передбачити переваги співпраці: стабільність подачі автомобіля, можливість безготівкової оплати, індивідуальні умови, звітність за поїздками, закріплення відповідального менеджера, контроль якості сервісу. Така пропозиція має бути короткою, конкретною і орієнтованою не на загальні переваги, а на практичну зручність для клієнта.

Важливим елементом маркетингово-збутової діяльності має стати програма лояльності. Її можна впроваджувати поступово, без значних фінансових витрат. Наприклад, для постійних клієнтів можуть передбачатися знижки на повторні замовлення, бонуси за певну кількість поїздок, спеціальні умови для корпоративних клієнтів або пріоритетне обслуговування. Метою такої програми є не лише стимулювання клієнта до повторного звернення, а й формування стабільної клієнтської бази, яка менше залежить від випадкових замовлень через агрегатори.

Ще одним доцільним інструментом є реферальна програма. У транспортних послугах рекомендації мають значення, оскільки клієнти часто обирають перевізника за рівнем довіри, безпеки та якості сервісу. Підприємство може запропонувати бонус або знижку клієнту, який порекомендував послугу іншій особі або компанії. Такий спосіб залучення нових клієнтів є відносно недорогим, оскільки витрати виникають лише тоді, коли рекомендація фактично приносить нове звернення.

Для підвищення ефективності маркетингових витрат підприємству необхідно вести облік результативності кожного каналу залучення клієнтів. Недостатньо просто витрачати кошти на рекламу; потрібно розуміти, який канал приносить замовлення, скільки коштує одне звернення, яка частка звернень перетворюється на реальні замовлення і скільки доходу приносить кожен канал. Для цього можна використовувати просту таблицю або CRM-систему, де фіксуватимуться джерело звернення, тип клієнта, результат комунікації, сума замовлення та повторність звернення.

Таблиця 3.6 – Орієнтовний бюджет заходів з розвитку маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорејшн»

Захід	Орієнтовні витрати на рік, тис. грн	Очікуваний результат
Оновлення сайту / посадкової сторінки та форми заявки	180,0	Створення власного каналу прямих звернень
Налаштування CRM або електронного обліку клієнтів	120,0	Облік клієнтів, замовлень і повторних звернень
Таргетована реклама та просування в інтернеті	420,0	Залучення нових клієнтів і збільшення кількості звернень
Контент для соціальних мереж і репутаційне просування	150,0	Підвищення впізнаваності та довіри
Підготовка корпоративних комерційних пропозицій	80,0	Розвиток B2B-сегмента
Програма лояльності та реферальні бонуси	130,0	Стимулювання повторних і рекомендаційних звернень
Разом	1 080,0	Комплексний розвиток маркетингово-збутової діяльності

Джерело: складено автором.

Запропонований бюджет є помірним порівняно з масштабом діяльності підприємства і може впроваджуватися поетапно. У першу чергу доцільно реалізувати ті заходи, які створюють основу для подальшого контролю результатів: оновлення цифрового каналу, запуск обліку клієнтів і визначення джерел надходження замовлень. Після цього підприємство може активніше інвестувати у рекламу, корпоративний продаж і програми лояльності.

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів доцільно використати показники 2025 року як базу для прогнозу. Згідно з даними аналізу, у 2025 році чистий дохід підприємства становив 122 902,90 тис. грн, а чистий прибуток – 6 763,90 тис. грн. Унаслідок реалізації маркетингово-збутових заходів можна очікувати помірного приросту доходу на рівні 7 %. Такий прогноз є обережним, оскільки заходи спрямовані не на різке розширення бізнесу, а на підвищення частки прямих замовлень, залучення корпоративних клієнтів і збільшення повторних звернень.

Таблиця 3.7 – Прогноз економічного ефекту від реалізації маркетингово-збутових заходів

Показник	Базове значення 2025 р., тис. грн	Прогноз після впровадження заходів, тис. грн	Відхилення
Чистий дохід від реалізації	122 902,90	131 506,10	8 603,20
Додаткові змінні витрати, пов'язані зі зростанням обсягу послуг	—	6 022,20	6 022,20
Витрати на маркетингово-збутові заходи	—	1 080,00	1 080,00
Очікуваний додатковий фінансовий результат	—	1 501,00	1 501,00
Чистий прибуток з урахуванням очікуваного ефекту	6 763,90	8 264,90	1 501,00

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Розрахунок показує, що за умови приросту чистого доходу на 7 % підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі 8 603,20 тис. грн. Частина цього приросту буде поглинута додатковими змінними витратами, пов'язаними з виконанням більшої кількості замовлень, оплатою роботи водіїв, експлуатацією автомобілів та організацією сервісу. У розрахунку прийнято, що такі витрати становитимуть орієнтовно 70 % від додаткового доходу, тобто 6

022,20 тис. грн. Після врахування маркетингового бюджету в сумі 1 080,00 тис. грн очікуваний додатковий фінансовий результат може становити 1 501,00 тис. грн.

Економічна доцільність запропонованих заходів підтверджується тим, що очікуваний додатковий фінансовий результат перевищує витрати на маркетингово-збутові заходи. Рентабельність маркетингових інвестицій можна визначити як співвідношення очікуваного додаткового фінансового результату до витрат на впровадження заходів:

$$PMI = 1\,501,00 / 1\,080,00 \times 100 \% = 139,0 \%$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена у розвиток маркетингово-збутової діяльності, потенційно може принести підприємству близько 1,39 грн додаткового фінансового результату. Навіть якщо фактичний приріст доходу буде нижчим за прогнозний, запропоновані заходи залишаються доцільними, оскільки вони мають не лише короткостроковий, а й довгостроковий ефект: формують власну клієнтську базу, підвищують повторність звернень і знижують залежність від зовнішніх платформ.

Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку управлінських переваг. По-перше, підприємство отримає більше інформації про своїх клієнтів і зможе краще розуміти, які послуги користуються найбільшим попитом. По-друге, розвиток корпоративного сегмента дасть змогу частково вирівняти сезонні або ситуативні коливання попиту. По-третє, програма лояльності та реферальний механізм сприятимуть зменшенню витрат на залучення клієнтів у майбутньому. По-четверте, власні цифрові канали дозволять підприємству поступово зміцнювати самостійність у збуті.

Важливо, щоб маркетингово-збутові заходи були пов'язані із запропонованими у попередньому підрозділі змінами у внутрішніх бізнес-процесах. Якщо підприємство залучатиме більше клієнтів, але не забезпечить належну якість сервісу, контроль водіїв і технічну готовність автопарку, очікуваний ефект буде нижчим. Тому розвиток збуту має відбуватися паралельно

з удосконаленням операційного управління, системи KPI, контролю витрат і партнерської взаємодії. Лише в такому разі маркетинг не створюватиме додаткове навантаження на підприємство, а працюватиме як інструмент підвищення прибутковості бізнес-моделі.

Отже, розвиток маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» доцільно здійснювати через формування власних цифрових каналів, посилення роботи з корпоративними клієнтами, впровадження програм лояльності та рекомендацій, активізацію репутаційного просування і запровадження маркетингової аналітики. Економічне обґрунтування показує, що за помірного приросту доходу на 7 % підприємство може отримати додатковий фінансовий результат у розмірі 1 501,00 тис. грн, а прогнозний чистий прибуток може зрости до 8 264,90 тис. грн. Це підтверджує доцільність запропонованих заходів і їхній позитивний вплив на стійкість та ефективність бізнес-моделі підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-моделі підприємства на прикладі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Обрана тема має прикладне значення, оскільки підприємство функціонує у сфері транспортних і сервісних послуг, де результативність діяльності значною мірою залежить від якості організації бізнес-процесів, ефективності використання автопарку, партнерської взаємодії з водіями, цифрових каналів збуту та здатності контролювати операційні витрати. У роботі було поставлено завдання не лише охарактеризувати чинну бізнес-модель підприємства, а й визначити напрями її практичного вдосконалення з урахуванням фінансових результатів, внутрішніх процесів і ринкового середовища.

У першому розділі було розкрито сутність бізнес-моделі підприємства як цілісної системи створення, надання та отримання цінності. Встановлено, що бізнес-модель не можна зводити лише до способу отримання доходу, оскільки вона охоплює взаємозв'язок між клієнтами, ціннісною пропозицією, каналами збуту, ресурсами, партнерами, бізнес-процесами, витратами та джерелами доходів. Саме тому її аналіз має здійснюватися комплексно, з урахуванням не лише фінансових показників, а й організаційних, маркетингових, ресурсних та управлінських чинників.

У процесі теоретичного дослідження було визначено, що одним із найбільш зручних інструментів аналізу бізнес-моделі є підхід Business Model Canvas, який дає змогу структурувати діяльність підприємства за дев'ятьма ключовими блоками. Також було обґрунтовано значення процесного підходу, стратегічної діагностики, аналізу зовнішнього середовища, оцінки ключових показників ефективності та фінансово-економічного аналізу. Зроблено висновок, що в умовах динамічного ринку бізнес-модель повинна бути не статичною схемою, а гнучким управлінським інструментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту, конкуренції, витрат і технологічного середовища.

У другому розділі було проведено аналіз бізнес-моделі та системи управління ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Встановлено, що підприємство здійснює діяльність переважно у сфері пасажирських перевезень, транспортного сервісу, оренди та обслуговування автотранспорту. Його бізнес-модель має сервісно-партнерський характер, оскільки поєднує використання автопарку, співпрацю з водіями-партнерами, роботу з цифровими агрегаторами, адміністративну координацію та технічне забезпечення транспортних засобів.

Аналіз організаційно-управлінської структури показав, що підприємство має лінійно-функціональні ознаки управління, де ключові рішення зосереджуються на рівні керівництва, а окремі функції виконуються фінансовим, кадровим, маркетингово-збутовим та операційним напрямками. Така структура загалом відповідає специфіці діяльності підприємства, однак потребує посилення внутрішньої координації, формалізації процесів і чіткішого розподілу відповідальності за результати.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив нестабільну динаміку результатів діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». У 2024 році підприємство суттєво покращило показники: чистий дохід зріс до 133 098,60 тис. грн, а чистий прибуток становив 42 282,50 тис. грн. Проте у 2025 році чистий дохід зменшився до 122 902,90 тис. грн, а чистий прибуток скоротився до 6 763,90 тис. грн. Одночасно відбулося зростання інших операційних витрат до 116 660,80 тис. грн, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

На основі проведеного аналізу було встановлено основні проблеми чинної бізнес-моделі підприємства. До них належать висока залежність від витрат на утримання та обслуговування автопарку, недостатня стабільність прибутковості, залежність від цифрових агрегаторів, потреба в посиленні контролю за якістю роботи водіїв-партнерів, недостатній розвиток власних каналів збуту та обмежене використання системної маркетингової аналітики. Ці проблеми не свідчать про неефективність підприємства загалом, однак показують, що його бізнес-модель потребує переходу до більш керованого, цифровізованого та фінансово стійкого формату.

У третьому розділі було запропоновано напрями удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Головною стратегічною метою визначено перехід від переважно операційно-партнерської моделі до сервісно-цифрової бізнес-моделі, у якій підприємство не лише організовує перевезення, а й системно управляє витратами, якістю послуг, автопарком, клієнтською базою та партнерською взаємодією. Такий підхід дозволить зменшити залежність від зовнішніх платформ і підвищити самостійність підприємства у формуванні доходів.

До основних стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделі віднесено оптимізацію операційних витрат, удосконалення управління автопарком, розвиток власних каналів збуту, запровадження KPI для водіїв-партнерів, цифровізацію внутрішніх процесів і диверсифікацію джерел доходу. Особливе значення має посилення фінансового контролю, оскільки саме зростання витрат стало одним із чинників погіршення фінансового результату у 2025 році.

У роботі було запропоновано заходи щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Зокрема, доцільним є розроблення внутрішніх регламентів для роботи з водіями, автопарком, клієнтськими зверненнями та витратами. Окрему увагу слід приділити електронному обліку технічного стану кожного автомобіля, витрат на ремонт, простоїв, пробігу та ефективності використання транспортних засобів. Це дозволить підприємству перейти від реактивного управління, коли рішення приймаються після виникнення проблеми, до планово-профілактичного підходу.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток партнерської взаємодії з водіями. Для цього запропоновано запровадити систему KPI, яка включатиме кількість виконаних замовлень, середню оцінку клієнтів, кількість скарг, дотримання стандартів обслуговування, технічну та фінансову дисципліну. Такий підхід дозволить не лише контролювати якість роботи водіїв-партнерів, а й формувати прозору систему мотивації. Водії з високими показниками можуть отримувати бонуси, пріоритет у розподілі замовлень або інші форми заохочення,

тоді як систематичні порушення мають передбачати відповідні управлінські обмеження.

Окремо було обґрунтовано необхідність розвитку маркетингово-збутової діяльності підприємства. Для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» важливо не обмежуватися використанням зовнішніх цифрових агрегаторів, а поступово формувати власні канали залучення клієнтів. Доцільними заходами є оновлення сайту або посадкової сторінки, впровадження зручної форми замовлення, активізація соціальних мереж, розвиток корпоративного сегмента, підготовка комерційних пропозицій для юридичних осіб, запровадження програми лояльності та реферальних бонусів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що за умов приросту чистого доходу на 7 % підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі 8 603,20 тис. грн. Після врахування додаткових змінних витрат і маркетингового бюджету очікуваний додатковий фінансовий результат може становити 1 501,00 тис. грн, а чистий прибуток підприємства – зрости з 6 763,90 тис. грн до 8 264,90 тис. грн. Рентабельність маркетингових інвестицій за таких умов становитиме близько 139,0 %, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» для підвищення ефективності бізнес-моделі, зниження непродуктивних витрат, покращення якості сервісу, посилення контролю за автопарком і водіями-партнерами, розвитку власних каналів збуту та підвищення фінансової стійкості. Реалізація запропонованих заходів не потребує різкої зміни профілю діяльності підприємства, а передбачає поступове вдосконалення вже наявної бізнес-моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Анісімова О. М., Войт Л. Л., Антонюк О. В., Паніна І. Г., Таранич О. В., Ткаченко В. С. Методичні рекомендації до виконання, оформлення та захисту кваліфікаційної (бакалаврської) роботи для здобувачів СО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2025.
2. Остервальдер О., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
3. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, Issues 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
5. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
6. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 256 p.
7. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 12. P. 50–59.
8. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.
9. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
10. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. Економічний простір. 2020. № 159. С. 86–90. DOI: 10.32782/2224-6282/159-17.
11. Швиданенко О. А., Бойченко К. С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. Економічний простір. 2020. № 156. С. 63–68. DOI: 10.32782/2224-6282/156-31.

12. Бойченко К. С., Метьюлкін В. О. Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-50.

13. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-39.

14. Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проєктів. Економічний простір. 2020. № 160. С. 75–79. DOI: 10.32782/2224-6282/160-12.

15. Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. Економічний простір. 2020. № 160. С. 129–134. DOI: 10.32782/2224-6282/160-21.

16. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-20.

17. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-49.

18. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2344-14> (дата звернення: 01.06.2026).

19. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 01.06.2026).

20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0161-00> (дата звернення: 01.06.2026).

21. 42540055 — ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/42540055> (дата звернення: 01.06.2026).

22. ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Код ЄДРПОУ 42540055. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42540055/ (дата звернення: 01.06.2026).

23. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2026).

24. Фінансова звітність ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за 2023–2025 рр. Форма № 1-м «Баланс» та форма № 2-м «Звіт про фінансові результати».

25. Матеріали виробничої практики та внутрішні аналітичні розрахунки щодо діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за 2023–2025 рр.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бізнес-модель ТОВ «Індастрі Інкорпорејшн» за підходом Business Model Canvas

Блок бізнес-моделі	Характеристика для ТОВ «Індастрі Інкорпорејшн»
Споживчі сегменти	Фізичні особи, які користуються послугами таксі; корпоративні клієнти; партнери, що потребують транспортного забезпечення; клієнти сервісних і орендних напрямів
Ціннісна пропозиція	Доступність транспортної послуги, швидкість подачі автомобіля, зручність замовлення, гнучкість співпраці, можливість регулярного транспортного обслуговування
Канали збуту	Цифрові агрегатори, мобільні додатки, прямі звернення клієнтів, соціальні мережі, корпоративні договори, партнерські канали
Взаємовідносини з клієнтами	Оперативне обслуговування, реагування на звернення, контроль якості поїздок, програми лояльності, підтримка повторних замовлень
Потоки доходів	Доходи від пасажирських перевезень, оренди транспортних засобів, сервісних напрямів, корпоративного обслуговування
Ключові ресурси	Автопарк, водії-партнери, адміністративний персонал, ліцензії, цифрові канали, партнерська мережа, управлінська інформація
Ключові види діяльності	Організація перевезень, координація водіїв, технічне обслуговування автомобілів, фінансовий контроль, маркетингово-збутова діяльність
Ключові партнери	Водії-партнери, агрегатори таксі, сервісні станції, постачальники пального, страхові компанії, корпоративні клієнти
Структура витрат	Утримання автопарку, ремонт, пальне, страхування, адміністративні витрати, маркетинг, цифрові сервіси, оплата праці та партнерські виплати

Джерело: складено автором.

SWOT-матриця бізнес-моделі ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду роботи у сфері транспортних послуг	Висока залежність від операційних витрат
Використання сервісно-партнерської моделі діяльності	Значна залежність від стану автопарку
Можливість гнучкого залучення водіїв-партнерів	Недостатній розвиток власних каналів збуту
Наявність ліцензійної основи для діяльності	Нестабільність фінансових результатів
Використання цифрових каналів отримання замовлень	Недостатня формалізація KPI та стандартів сервісу
Можливості	Загрози
Розвиток корпоративного сегмента	Посилення конкуренції на ринку транспортних послуг
Формування власної клієнтської бази	Зростання витрат на ремонт, паливе та страхування
Впровадження CRM і цифрової аналітики	Залежність від умов цифрових агрегаторів
Розширення сервісних і орендних напрямів	Зниження купівельної спроможності клієнтів
Запровадження програм лояльності	Погіршення технічного стану автопарку та збільшення простоїв

Джерело: складено автором.

Регламент удосконалення взаємодії з водіями-партнерами

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1. Відбір водія-партнера	Перевірка документів, досвіду, відповідності вимогам підприємства	Залучення надійних партнерів
2. Ознайомлення з правилами роботи	Надання стандартів сервісу, правил комунікації з клієнтами, вимог до автомобіля	Формування єдиного підходу до обслуговування
3. Закріплення умов співпраці	Визначення прав, обов'язків, порядку розрахунків і відповідальності сторін	Зменшення ризику конфліктів
4. Оцінювання результатів роботи	Аналіз кількості замовлень, оцінок клієнтів, скарг, дисципліни та технічного стану авто	Контроль якості партнерської взаємодії
5. Мотивація	Надання бонусів, пріоритету в замовленнях або інших заохочень для кращих водіїв	Підвищення зацікавленості у якійсній роботі
6. Коригування співпраці	Попередження, обмеження доступу до замовлень або припинення співпраці у разі системних порушень	Підтримання стабільного рівня сервісу

Запропонована система КРІ для оцінювання роботи водіїв-партнерів

КРІ	Зміст показника	Питома вага, %	Критерій оцінювання
Кількість виконаних замовлень	Відображає активність водія за звітний період	20	Виконання планового рівня замовлень
Середня оцінка клієнтів	Показує рівень задоволеності якістю поїздки	25	Середня оцінка не нижче встановленого мінімуму
Кількість скарг	Фіксує проблеми у сервісі або поведінці водія	20	Відсутність або мінімальна кількість обґрунтованих скарг
Дотримання стандартів сервісу	Охоплює пунктуальність, комунікацію, зовнішній вигляд, чистоту автомобіля	15	Відповідність внутрішнім стандартам підприємства
Технічна дисципліна	Своєчасне повідомлення про несправності та проходження оглядів	10	Відсутність необґрунтованих простоїв через недогляд
Фінансова дисципліна	Своєчасність розрахунків і виконання умов договору	10	Відсутність прострочень і порушень умов співпраці
Разом		100	

Додаток Д

Розрахунок прогнозного економічного ефекту від розвитку маркетингово-збутової діяльності

Показник	Значення
Чистий дохід підприємства у 2025 році, тис. грн	122 902,90
Прогнозований приріст доходу, %	7,0
Додатковий дохід, тис. грн	8 603,20
Додаткові змінні витрати, тис. грн	6 022,20
Витрати на маркетингово-збутові заходи, тис. грн	1 080,00
Очікуваний додатковий фінансовий результат, тис. грн	1 501,00
Чистий прибуток 2025 року, тис. грн	6 763,90
Прогнозний чистий прибуток після впровадження заходів, тис. грн	8 264,90

Джерело: складено автором.

Додатковий дохід: $122\,902,90 \times 7\% = 8\,603,20$ тис. грн.

Очікуваний додатковий фінансовий результат: $8\,603,20 - 6\,022,20 - 1\,080,00 = 1\,501,00$ тис. грн.

Прогнозний чистий прибуток: $6\,763,90 + 1\,501,00 = 8\,264,90$ тис. грн.

Рентабельність маркетингових інвестицій: $1\,501,00 / 1\,080,00 \times 100\% = 139,0\%$.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат	Вплив на бізнес-модель
Оптимізація витрат	Зниження непродуктивних витрат і посилення фінансового контролю	Підвищення прибутковості
Управління автопарком	Скорочення простоїв, кращий контроль ремонтів і технічного стану автомобілів	Підвищення операційної стабільності
KPI для водіїв-партнерів	Підвищення дисципліни, якості сервісу та відповідальності партнерів	Покращення ціннісної пропозиції для клієнтів
CRM та цифровий облік	Швидший аналіз клієнтів, замовлень, витрат і результатів роботи	Підвищення керованості бізнес-моделі
Розвиток власних каналів збуту	Збільшення частки прямих і повторних замовлень	Зменшення залежності від агрегаторів
Корпоративний сегмент	Формування стабільніших джерел доходу	Підвищення фінансової стійкості

Фінансова звітність за 2023 - 2025 рр
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНДАСТРІ
ІНКОРПОРЕЙШН"

М. КИЇВ, ВУЛ. КРАСИЛІВСЬКА, БУД. 11
(ТОВ "ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН")

Код за ЄДРПОУ: 42540055

Дата звіту	27.02.2026
Період	2023-2025pp
КАТОТТГ	UA80000000000126643

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9.10	5.10	5.10
первісна вартість	1001	20.10	20.10	20.10
накопичена амортизація	1002	11.10	15.00	15.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 233.10	7 785.00	
Основні засоби:	1010	46 594.60	29 166.80	28 006.00
первісна вартість	1011	226 706.90	193 555.60	206 155.40
знос	1012	180 115.30	164 388.80	178 149.40
Довгострокові біологічні активи	1020		0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		0.00	
Інші необоротні активи	1090		22 380.00	29 650.00
Назва рядка	Код рядка	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
Усього за розділом I	1095	50 836.70	59 336.90	57 661.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	16 075.70	28 837.70	25 556.70
у тому числі готова продукція	1103		0.00	
Поточні біологічні активи	1110		0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	16 376.80	21 356.50	14 358.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 825.50	30.40	40.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	16.90	16.90	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 921.40	2 573.30	3 281.80
Поточні фінансові інвестиції	1160		0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 317.10	18 969.80	17 745.50
Витрати майбутніх періодів	1170	2 508.90	6 822.20	4 266.00
Інші оборотні активи	1190	744.10	2 846.10	3 837.00
Усього за розділом II	1195	48 769.50	81 436.00	69 085.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		0.00	
Баланс	1300	99 606.20	140 772.90	126 746.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31.10	31.10	31.10
Додатковий капітал	1410		0.00	
Резервний капітал	1415		0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-41 243.60	1 038.90	7 802.80
Неоплачений капітал	1425		0.00	
Усього за розділом I	1495	-41 212.50	1 070.00	7 833.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	102 938.20	101 889.20	100 739.20
Короткострокові кредити банків	1600		0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 037.80	3 229.80	1 987.00
товари, роботи, послуги	1615	27 467.60	29 329.50	12 351.00
розрахунками з бюджетом	1620		1 535.50	236.10
у тому числі з податку на прибуток	1621		250.30	190.10
розрахунками зі страхування	1625		8.00	54.00
розрахунками з оплати праці	1630		4.80	3.90
Доходи майбутніх періодів	1665		0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 375.10	3 706.10	3 541.60
Усього за розділом III	1695	37 880.50	37 813.70	18 173.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		0.00	
Баланс	1900	99 606.20	140 772.90	126 746.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2025 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	122 902.90	133 098.60	89 031.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	61.30	13.80	-38.20
Інші операційні доходи	2120	1 558.30	1 452.70	2 520.60
Інші операційні витрати	2180	116 660.80	90 835.40	93 717.40
Інші доходи	2240	716.60	111.20	0.10
Інші витрати	2270	129.40	1 280.50	2 313.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	125 177.80	134 662.50	91 551.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	116 851.50	92 129.70	95 992.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8 326.30	42 532.80	-4 441.10
Податок на прибуток	2300	1 562.40	250.30	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 763.90	42 282.50	-4 441.10