

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ

Дмитро ХОМА¹, Оксана ЛОПАТОВСЬКА²

¹Університет економіки і підприємництва

<https://orcid.org/0000-0002-2298-8705>

e-mail: Dmitriy_khoma@ukr.net

²Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-9301-3833>

e-mail: oksana_v_l@ukr.net

У дослідженні розкрито актуальність проблеми формування теоретико-методичних засад та розробки методико-прикладних аспектів бізнес-моделювання розвитку підприємства. Узагальнено теоретико-концепційні засади та стратегічні аспекти бізнес-моделювання розвитку підприємств. Розроблено алгоритм формування оптимальної структури капіталу стратегічного розвитку підприємства. Встановлено технологічний процес формування бізнес-моделі стратегічного розвитку досліджуваного підприємства та розроблено алгоритм формування і реалізації стратегії розвитку виробничо-господарської діяльності суб'єкта бізнесу. Розроблено альтернативну схему портфельного аналізу системи бізнесів підприємства. Обґрунтовано, що аналізованому підприємству необхідно змінити стратегічне положення Бізнес-одиниці 1 – найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах), а зокрема переміститися у сегмент, для якого характерний широкий портфель товарів та широке географічне покриття. Щодо Бізнес-одиниці 2 – будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується – підприємству необхідно переміститися у сегмент, для якого характерний спеціалізований портфель послуг та вузьке географічне покриття.

Ключові слова: бізнес-модель; бізнес-моделювання; план стратегічного розвитку; нормативно-методичне забезпечення; стратегія бізнесу.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-16

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна практика стратегічного планування свідчить, що сам процес планування стратегії розвитку підприємства є неповноцінним без розробки конкретної бізнес-моделі стратегічного розвитку бізнесу. Це поняття введено науковцями для поглиблення трактування сутності та різновидів ділових моделей. При цьому, технології та інновації, що не спираються на ефективні бізнес-моделі, вже не є життєздатним підходом для забезпечення розвитку теперішніх ефективних підприємств за сучасних складних і динамічних умов зовнішнього оточення та внутрішнього середовища бізнесу.

Бізнес-модель – це сукупність елементів ведення підприємницької діяльності, яка характеризує принципово відмінну від конкурентів логіку її функціонування на основі використання пріоритетних компетенцій для максимального ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту, що відповідає пріоритетам споживачів, причому вимогам, потребам й побажанням, які постійно змінюються, розвиваються, еволюціонують.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку потрібен механізм, який би втілював у життя проекти зі створення нових напрямів бізнес-діяльності підприємства. При цьому задачі та методи управління істотно відрізняються на кожному етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання. Керівники підприємств повинні постійно бачити три горизонти розвитку бізнесу, що по суті, є тактичним, стратегічним і довгостроковим стратегічним плануванням. Для стійкого розвитку підприємства потенціал кожного горизонту повинен бути повністю реалізований та своєчасно профінансований. До горизонтів розвитку підприємства слід віднести: розвиток ключових бізнес-напрямів, їх захист від конкурентів, використання головних компетенцій; створення нових напрямів бізнесу, механізмів розвитку в цих напрямках; формування реальних опціонів, що будуть перспективні у майбутньому, створення та досягнення ключових компетенцій за цими напрямками. Вказане визначає як актуальність, так і постановку проблеми цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні методико-прикладні та постановочно-проблемні аспекти моделювання бізнесу досліджені у публікаціях таких науковців, як М. Алексеева [1,с.14-18], В. Василюк [3,с.218-224],

В. Карпов [10,с.12-16] та ін. Концепційно-стратегічні положення моделювання бізнесу, а також обґрунтування та надалі – реалізації бізнес-проектів є предметом наукових пошуків А. Каторжина [11,с.109], О. Кваші [12,с.81-85], Х. Лосевої [13,с.101-102], Р. Мамчин [14] та інших дослідників. Декомпонування, а також структурування бізнес-моделей розвитку підприємств ретельно опрацьовані в працях О. Арапової [2,с.71-75], Н. Данік [5,с.81-84], О. Данченко [6]. Безпосередньо інструментальне забезпечення розробки бізнес-моделей підвищення ефективності функціонування та розвитку суб'єктів господарської діяльності ґрунтовно охарактеризовані у дослідженнях Т. Васильціва, О. Ярошка [4,с.132-136], А. Джелли [7,с. 38-46], Т. Зубка [8,с. 81-88], Р. Лупака, А. Дідич [9,с.248-252], А. Черепа, Ю. Салипа [15,с.77-79], Чумака Л. Ф., Гаркавої Л. В.[16,с. 212-215], Р. Лупака та М. Куницької-Іляш [17,с. 8-15].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, безпосередньо стратегічні аспекти розробки та реалізації бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємств все ще недостатньо розроблені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування стратегічних параметрів розробки та реалізації бізнес-моделі розвитку підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для того, щоб забезпечити успішність свого функціонування на ринку підприємство змушене виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його розвитку, який і є його стратегією. Забезпечення раціонального і ефективного господарювання протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу та визначення серед них оптимальних варіантів (прийнятних для підприємства з позицій досягнення ним успіху в перспективі), враховуючи загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Мова йде про:

- необхідність окреслення альтернативних варіантів рішень щодо можливого позиціонування підприємства за такими параметрами (напрямами), як: сфера (галузь) бізнесу; рівень глобалізації (чи спеціалізації) бізнесу; ринки (ресурсів та продуктів) діяльності; технології (виробництва та задоволення потреб); конкурентну поведінку (способи забезпечення конкурентної переваги) на ринках і в галузі функціонування підприємства тощо;

- вибір серед них (альтернативних рішень) оптимальних варіантів для досягнення успіху. Рішення щодо позиціонування підприємства за даними параметрами (напрямами) поведінки фактично визначають довгостроковий курс (лінію, траєкторію) майбутньої діяльності та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі і складають зміст його "стратегії", без формування і дотримання якої успіх підприємства у бізнесі в тривалому періоді є неможливим.

Робота з вироблення стратегії підприємства передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів.

Отже, можна констатувати, що стратегія підприємства стосується визначення (у формі певного типу плану) перспективних орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку підприємства на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування змін (розвитку) зовнішнього середовища його функціонування. В такому контексті стратегія спрямована на вирішення двох груп проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм обдуманих цілеспрямованих дій;
- адекватного реагування на події, що можуть відбутися, чинники, які можуть проявитися в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

Поняття «стратегія підприємства» тісно пов'язане з поняттям «внутрішня економічна політика», а точніше впливає з нього. Економічна політика підприємства, в широкому розумінні, - це окреслення цілей і завдань підприємства та заходів щодо їх досягнення. Економічна політика підприємства у вузькому трактуванні - це сукупність правил поведінки та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх основі, і процедури, які треба здійснити у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності, для

адаптації до нових умов і забезпечення конкурентних переваг в обраних сферах діяльності підприємства.

Для забезпечення керованого успішного функціонування на ринку підприємству необхідно продумати довгострокові мету і завдання, а також обґрунтувати концепцію альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. Останнє передбачає вибір напрямів бізнесу, тобто стратегічних економічних елементів або стратегічних зон господарювання (СЗГ) чи стратегічних позицій бізнесу (СПБ).

Відтак, можна констатувати, що стратегія підприємства є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі, вказівки чи рішення, які слід приймати, процедури, які необхідно здійснити фірмі, для забезпечення в довгостроковій перспективі (на тривалий період часу) конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу.

Стратегічна політика повинна також стосуватися рішень з ідентифікації сфер та напрямів використання підприємством ресурсного забезпечення (конкретних векторів та засобів розвитку підприємства) на довгострокову перспективу з врахуванням можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямками використання ресурсів, тобто за обраними напрямками діяльності (СЗГ, секторами бізнесу, продуктами чи послугами підприємства для конкретних ринків) та розвитку підприємства, сильних і слабких сторін та потенціалу підприємства.

Трактуючи стратегію підприємства в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так, економічна політика менеджменту підприємства при розробці і реалізації стратегії передбачає процедури формування (або перевірки) місії підприємства (концепції його бізнесу), формування стратегічних цілей і завдань, аналіз зовнішнього оточення і оцінку його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства), аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінку його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності, вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей, розробку забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій, формування загальної стратегії, як певного набору узгоджених бізнес- і функціональних стратегій підприємства, складання стратегічного плану, в якому оформляється весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації, складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

Основні принципи планування тісно пов'язані між собою і в кінцевому результаті орієнтують на всебічне обґрунтування планових показників і досягнення найкращих результатів підприємства. Ці принципи визначають зміст і орієнтацію планової роботи на всіх стадіях проекту і його послідовній реалізації. Крім перерахованих базових принципів в процесі планування керівництву підприємства необхідно враховувати і загальноекономічні принципи науковості, пріоритетності, динамічності, ефективності, комплексності тощо. Результати SWOT-аналізу функціонування і розвитку аналізованого в цьому дослідженні підприємства дозволяють пропонувати для його керівництва наступну послідовність стратегічних дій:

1. Здійснити чітке розмежування всієї діяльності бізнесу на дві групи (бізнес-одиниці):
 - надання будівельно-ремонтних послуг;
 - реалізація будівельних матеріалів.
2. Розробити напрями стратегічного розвитку для кожної з 2-х груп (бізнес-одиниць).
3. Сформувані сукупність дій щодо управління кожним з обраних 2-х бізнес-одиниць підприємства:
 - найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах) – (стратегія «позиціонування на увесь ринок та контроль над витратами виробництва») формування мережі фірмових магазинів (чи торгових представництв без утворення мережі магазинів) зі збуту продукції; створення торгової марки підприємства, яка буде одночасно торговою маркою цієї групи товарів; активна рекламна підтримка торгової марки у недорогих широкопопулярних місцевих ЗМІ;
 - будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується – (стратегія

«позиціонування на сегменті найзаможніших споживачів з одночасною диференціацією послуг») створення торгової марки цієї групи послуг та рекламна підтримка її у спеціалізованих ЗМІ.

Розроблену альтернативну схему портфельного аналізу системи бізнесів підприємства представлено на рис. 1. Відповідно аналізованому підприємству необхідно змінити стратегічне положення БО1 – найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах), а зокрема переміститися у сегмент, для якого характерний широкий портфель товарів та широке географічне покриття.

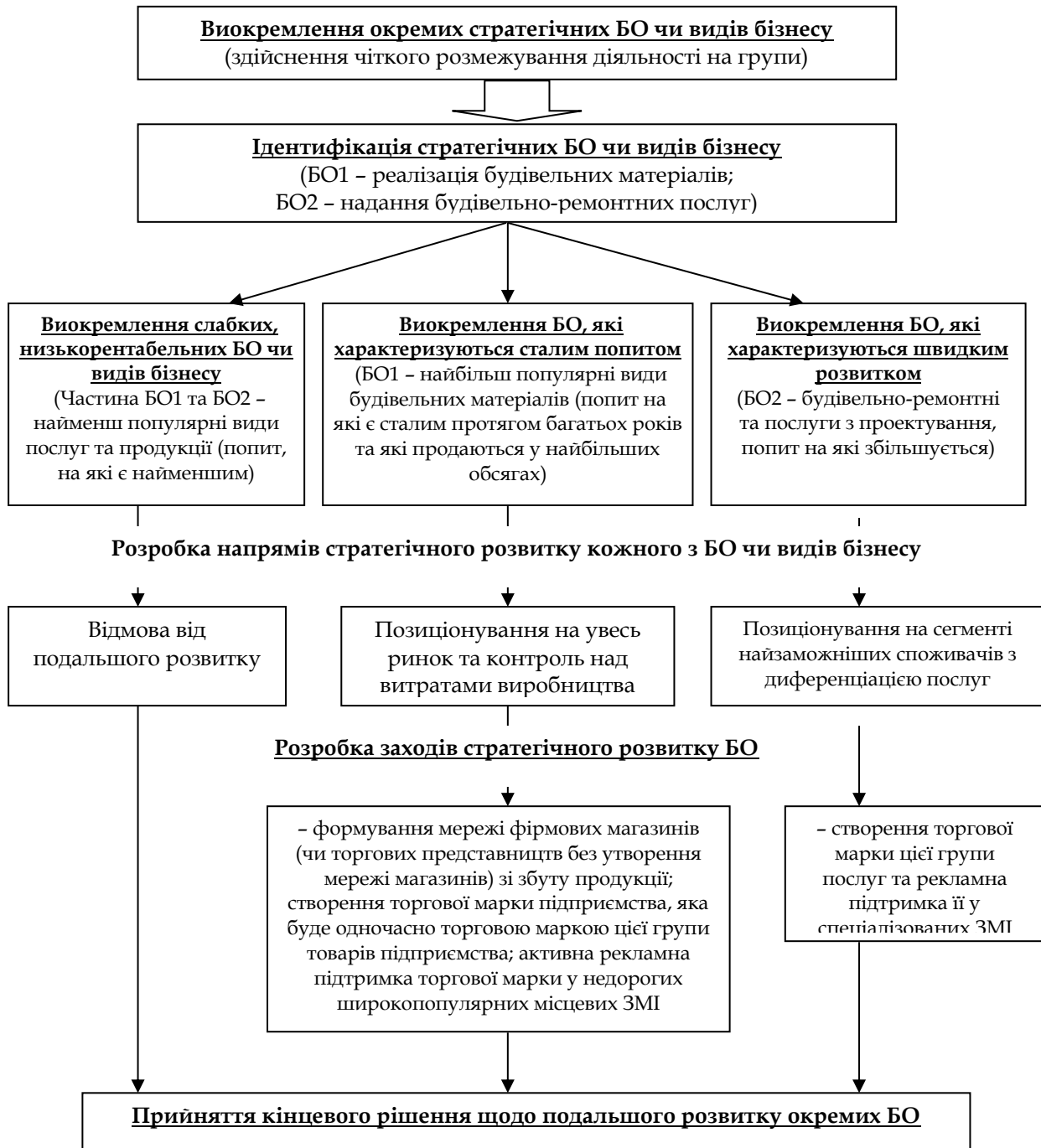


Рис. 1. Альтернативна схема портфельного аналізу системи бізнесів підприємства (на прикладі реалізації будівельних матеріалів та надання будівельно-ремонтних послуг)

Джерело: авторська розробка.

Щодо БО2 – будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується, то підприємству необхідно переміститися у сегмент, для якого характерний спеціалізований портфель послуг та вузьке географічне покриття.

Відповідно, стратегічною метою позиціонування БО1 підприємства на ринку стане переміщення з сегменту «середній портфель товарів – середнє географічне покриття ринку» у сегмент «широкий портфель товарів – широке географічне покриття».

Своєю чергою, стратегічною метою позиціонування БО2 підприємства на ринку стане переміщення з сегменту «середній портфель послуг – середнє географічне покриття ринку» у сегмент «спеціалізований портфель послуг – концентроване географічне покриття».

Подальше удосконалення інформаційно-методологічного забезпечення розробки бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства може передбачати бюджетування як складову сучасного управління бізнесом, здійснення розрахунку обсягів господарської діяльності із використанням індикативних методів, побудову графіків життєвого циклу продукції та життєвого циклу підприємства чи його БО тощо.

Враховуючи основоположне значення етапу стратегічного аналізу при бізнес-моделюванні розвитку підприємства доцільно проводити аналіз за такими складовими: зовнішнє середовище, що підрозділяється на макро- й мікросередовище; доцільно також здійснювати оцінку факторів середовища на розвиток діяльності підприємства.

Аналіз факторів внутрішнього середовища, поточний стан яких при здійсненні бізнес-діяльності підприємства необхідно досліджувати на основі оцінки ефективності використання ресурсів підприємства за такими групами показників: узагальнюючі показники здійснення виробничо-господарської діяльності, показники рівня використання активів підприємства, які задіяні в основній діяльності, використання трудових ресурсів при здійсненні комерційно-збутової діяльності. Крім того для проведення узагальнення та порівняння характеристики ефективності діяльності підприємства з метою виявлення доцільності здійснення того, чи іншого виду діяльності слід використовувати: показники ефективності використання активів – оборотність активів, фондівіддача, фондомісткість; показники ефективності господарської діяльності – рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність чистого прибутку.

Враховуючи те, що основою реалізації конкурентної стратегії підприємства на ринку стане формування та розвиток торгових марок ключових товарних позицій підприємства, керівництву підприємства необхідно систематично здійснювати розрахунок такого показника, як «індекс лояльності до торгової марки підприємства», який демонструє зміну лояльності покупців до продукції підприємства та може бути розрахований за формулою 1:

$$I_{ЛТМ} = \text{КЛ}_{ЗВ} / \text{КЛ}_{БАЗ} , \quad (1)$$

де $I_{ЛТМ}$ – індекс лояльності покупців до торгової марки продукції підприємства;
 $\text{КЛ}_{ЗВ}$ – коефіцієнт лояльності до торгової марки підприємства у звітному періоді;
 $\text{КЛ}_{БАЗ}$ – коефіцієнт лояльності до торгової марки підприємства у базовому періоді.

Недостатня реалізація керівництвом підприємства можливостей від здійснення діяльності зумовлює доцільність розробки бізнес-моделі стратегії її розвитку з метою підвищення ефективності підприємства. На першому етапі розробки стратегії керівництву підприємства необхідно здійснювати аналіз та прогнозування факторів зовнішнього середовища та внутрішнього середовища на основі виділення факторів, які найбільше впливають на функціонування та розвиток бізнесу.

Подальші етапи формування бізнес-моделі стратегії розвитку підприємства повинні ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу. На основі узагальнення інформації про можливості й загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства складається матриця SWOT, на основі якої формуються цілі та сценарії розвитку основної і допоміжних видів діяльності підприємства. Для аналізованого підприємства найбільш доцільними цілями потрібно вважати максимізацію прибутку та доходу від продажу продукції. Рівень збільшення прибутку є головним показником ефективності прийнятої бізнес-моделі стратегії розвитку діяльності підприємства, а дохід від продажу відображає результати реалізації продукції підприємства, спрямовані на задоволення потреб покупців в продукції та характеризує масштаби діяльності підприємства, визначає його частку на ринку.

Наступні етапи формування бізнес-моделі стратегії розвитку діяльності підприємства повинні бути спрямовані на реалізацію основних цілей підприємства. Першими з них є етапи формування можливих торгових марок та оцінювання витрат. Виділення цих етапів є доцільним тому, що саме продукція, яка буде виготовлятися та реалізовуватися в процесі розвитку, її собівартість, ціна та обсяги продажу визначають ефективність подальшої стратегії розвитку бізнесу.

При цьому доцільно оцінювати витрати на всіх етапах життєвого циклу торгової марки, в тому числі на розробку та виробництво продукції, її збереження та транспортування, створення торговельної мережі, рекламу та просування продукції, стимулювання продажу, навчання торговельного персоналу, його роботу тощо. При оцінці витрат необхідно враховувати також специфіку різних ринкових сегментів, на яких буде реалізовуватись продукція підприємства.

Оцінювання можливих обсягів продажу продукції за кожною з БО є одним з найважливіших та найскладніших етапів. В зв'язку з цим для досліджуваного підприємства пропонується застосовувати метод оцінювання попиту на продукцію, який ґрунтується на аналізі рівня конкурентоспроможності продукції за допомогою методу експрес-аналізу. Оцінювання попиту доцільно починати зі збору інформації про продукцію, попит на яку потрібно вивчити. Потім виявляються ціна та основні показники якості продукції, на основі яких визначається сума виважених показників якості.

Наступний етап бізнес-моделі стратегії розвитку підприємства передбачає формування системи доведення продукції з визначенням форм здійснення цієї діяльності через власні та зв'язані торговельні канали та подальшим формуванням заходів, що направлені на удосконалення продажу продукції. Вибір найкращого варіанта розвитку бізнес-діяльності може проводитись із використанням економіко-математичних моделей оптимізації, цільовими функціями, якими є максимізація прибутку та доходу від продажу продукції підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Бізнес-модель підприємства доцільно трактувати як сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку функціонування на основі використання головних компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукції (послуг), яка відповідає пріоритетам споживачів. Концепція бізнес-моделювання дозволяє уникнути обмежень і недоліків, які є характерними для процесу розробки класичних стратегій. Основною ідеєю розвитку підприємства (при стратегічному бізнес-моделюванні) є не просто послідовна реакція на зміну зовнішніх факторів, а передбачення можливих змін основних параметрів господарського середовища, моделювання нової ринкової ситуації та спрямування ресурсів на трансформацію бізнесу з метою досягнення максимальної його відповідності майбутнім умовам.

Основою моделювання стратегічного розвитку підприємства є розробка стратегії – системи і програми дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) підприємства і відповідне управління ним в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в умовах зовнішнього оточення існування відкритого ринку.

Для забезпечення керованого успішного функціонування підприємству необхідно продумати довгострокові мету і завдання, а також обґрунтувати концепцію альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. Останнє передбачає вибір напрямів бізнесу, тобто стратегічних економічних елементів або стратегічних зон господарювання чи стратегічних позицій бізнесу. Саме стратегія підприємства є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі, вказівки чи рішення, які слід приймати, процедури, які необхідно здійснити підприємству, для забезпечення в довгостроковій перспективі (на тривалий період часу) конкурентної переваги в галузі своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу.

Для аналізованого в дослідженні підприємства реалізувати наступну послідовність стратегічних дій з метою забезпечення розвитку його ключових бізнес-одиниць: (1) здійснити чітке розмежування всієї своєї діяльності на дві групи (бізнес-одиниці): надання будівельно-ремонтних послуг; реалізація будівельних матеріалів; (2) розробити напрями стратегічного розвитку для кожної з 2-х груп (бізнес-одиниць); (3) сформулювати сукупність дій щодо управління кожним з обраних 2-х бізнес-одиниць: а) найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах) – (стратегія «позиціонування на увесь ринок та контроль над витратами виробництва») формування мережі фірмових магазинів (чи торгових представництв без утворення мережі магазинів) зі збуту продукції; створення торгової марки підприємства, яка буде одночасно торговою маркою цієї групи товарів; активна рекламна підтримка торгової марки у недорогих популярних місцевих ЗМІ; б) будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується – (стратегія «позиціонування на сегменті найзаможніших споживачів з одночасною диференціацією послуг»)

створення торгової марки цієї групи послуг та рекламна підтримка її у спеціалізованих ЗМІ.

Метою бізнес-моделювання стратегічного розвитку підприємства є збільшення його ринкової вартості, що стає можливим завдяки формуванню конкурентоспроможної моделі бізнесу. Об'єктивною основою створення підприємства та його подальшого функціонування є капітал, який має безпосередній зв'язок із ринковою вартістю підприємства, оскільки під капіталом підприємства розуміють вартість ресурсів у матеріальній, грошовій та нематеріальній формі, які інвестовані у формування його активів. Тому значну роль у забезпеченні якісного бізнес-моделювання стратегічного розвитку підприємства відіграє його ресурсне забезпечення.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають стосуватися обґрунтування методико-тактичних аспектів формування та реалізації бізнес-моделі розвитку підприємства, у т. ч. зі врахуванням його галузево-секторальної спеціалізації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми : навч. посіб. Київ : Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 71–75.
3. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 218–224.
4. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132–136.
5. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
6. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf.
7. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. С. 38–46.
8. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81–88.
9. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248–252.
10. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ONEU, 2014. 218 с.
11. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проєкту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
12. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
13. Лосєва Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
14. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf.
15. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77–79.
16. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212–215.
17. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8–15.

REFERENCES:

1. Alekseyeva, M. M. (2011). Company activity planning]: textbook. way. Kyiv: Finansi i statistika, 248 p.
2. Arapova, O. M. (2013). Using a business plan to increase the efficiency of foreign economic activity of the enterprise. *Economics: the realities of time*, no. 1, pp. 71–75.
3. Vasilyuk, V. V. (2014). Business planning as a tool for food production cost management. *Modeling of regional economy*. no. 1, pp. 218–224.
4. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132–136.
5. Danik, N. V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 2, pp. 81–84.
6. Danchenko, O. B. (2014). Review of modern risk management methodologies in projects. *Project management and production development*. vol.1(49). URL : http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf.
7. Jella, A. N. (2012). Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy*, pp. 38–46.
8. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81–88.
9. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248–252.
10. Karpov, V. A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
11. Katorzhin, A. D. (2013). Development of business plan of the investment project. *Development Management*. Vol. 16, p. 109.
12. Kvasha, O. S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
13. Losyeva, H. G. (2012). Business planning reengineering as a process of improving the competitiveness of the enterprise. *Economy and state*, no. 2, pp. 101–102.

14. Mamchyn, R. O. (2011). Theoretical principles of business planning in trade business. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf.
15. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
16. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
17. Vasyltsiv, T. G., Lupak, R. L., Kuniyska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.

BUSINESS MODELING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT: STRATEGIC ASPECTS

DMITRIY KHOMA¹, OKSANA LOPATOVSKA²

¹ University of Economics and Business

² Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

The purpose of the study is to substantiate the strategic parameters of development and implementation of business models of enterprise development.

The study reveals the relevance of the problem of formation of theoretical and methodological principles and development of methodological and applied aspects of business modeling of enterprise development. Theoretical and conceptual principles and strategic aspects of business modeling of enterprise development are generalized. An algorithm for forming the optimal capital structure of the strategic development of the enterprise has been developed. The technological process of formation of the business model of strategic development of the researched enterprise is established and the algorithm of formation and realization of strategy of development of production and economic activity of the business subject is developed.

It is shown that the current practice of strategic planning shows that the process of planning the strategy of enterprise development is incomplete without the development of a specific business model of strategic business development. At the same time, technologies and innovations that are not based on effective business models are no longer a viable approach to ensure the development of today's efficient enterprises in today's complex and dynamic conditions of the external environment and internal business environment.

The specific applied value of the research results is that an alternative scheme of portfolio analysis of the enterprise business system has been developed. It is substantiated that the analyzed enterprise needs to change the strategic position of Business Unit 1 - the most popular types of building materials (demand for which is stable for many years and sold in the largest volumes), and in particular move to a segment characterized by a wide portfolio geographical coverage. Regarding Business Unit 2 - construction and repair and design services, the demand for which is increasing - the company needs to move to a segment characterized by a specialized portfolio of services and a narrow geographical coverage.

The scientific significance of the research results lies in the substantiation of methodological and applied provisions for determining promising areas and means of development of business units and strategic areas of management in business.

Keywords: business model; business modeling; strategic development plan; regulatory and methodological support; business strategy.