

4
18.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

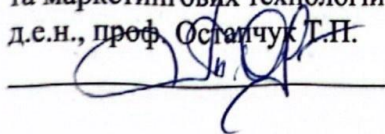
Воронков Дмитро Сергійович
(студент групи МОМ-23)



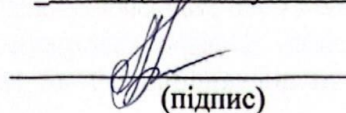
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОБГРУНТУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

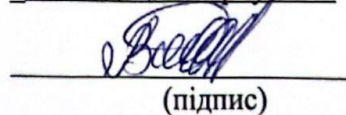
Допущено до захисту
протокол № 8
від 19.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Г.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ігачук Г.Ю.


(підпис)

Рецензент
д.е.н., доц. Вікарчук О.І.


(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Воронков Д. С. Обґрунтування та оптимізація бізнес-моделі підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу. Досліджено теоретичні основи формування та оптимізації бізнес-моделі підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування бізнес-моделі підприємства. Обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення оптимізації бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-процес, підприємницька діяльність, підприємство, розвиток підприємства, ефективність діяльності.

Annotation

Voronkov D. S. Justification and optimization of the business model of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the business model of the enterprise are considered and the directions for improvement of the relevant process are determined. The theoretical foundations of the formation and optimization of the enterprise's business model have been studied. An analytical assessment of the operation of the enterprise's business model is presented. The organizational and economic support for the optimization of the enterprise's business model is substantiated.

Keywords: business model, business process, entrepreneurial activity, enterprise, enterprise development, activity efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та наукові підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства	8
1.2. Класифікація основних видів оптимальних бізнес-моделей підприємств...	16
1.3. Механізм формування оптимальної бізнес-моделі підприємства	23
1.4. Нормативно-правове забезпечення конкурентного розвитку бізнес-моделей підприємницької діяльності вітчизняних підприємств	33
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ІННКО-ТРЕЙД ЛТД»	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	51
2.3. Оцінка сучасного стану функціонування бізнес-моделі підприємства	61
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ІННКО-ТРЕЙД ЛТД»	75
3.1. Напрями та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємства....	75
3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства	82
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства	93
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення циклічності трансформаційних процесів у напрямі адаптивного цілеспрямованого ціннісно-орієнтованого впливу на розвиток підприємств в умовах зростання біфуркаційності та адаптивності галузевих ринків, наразі, вбачається можливим за рахунок формування дієвого організаційно-економічного механізму управління їх бізнес-моделлю. Адже, в умовах неотехнологічного відтворення ефективно функціонуючими є ті підприємства, які застосовують сучасні моделі ведення бізнесу, як прогресивної форми реактивної поведінки на динамічно змінювані умови конкурентного середовища.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються непередбачуваними прогнозами розвитку соціально-економічних систем, мінливістю та рецесіями. Увага власників бізнесу та топ-менеджменту підприємницьких структур спрямована забезпечення набуття адаптивних характеристик, що можуть сприяти сталому розвитку, формуванню організаційної гнучкості, здатності до пристосування до зовнішніх умов, що швидко змінюються. Сучасним підприємницьким структурам потрібна бізнес-модель, яка дозволить швидко й ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та можливостей фірми.

На сьогодні в теорії і практиці термін «бізнес-модель» уживається в широкому спектрі формальних і неформальних визначень, для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету останнього, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажу, операційні процеси і політики, способи одержання прибутку. Враховуючи сказане, дослідження концептуальних засад та розробка методологічного інструментарію формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємств в умовах глобальних викликів є вкрай актуальним питанням сучасності.

Теоретичне підґрунтя дослідження проблематики бізнес-моделювання в забезпеченні розвитку економічних господарюючих систем закладено у працях

таких зарубіжних та українських вчених, як: А. Сливоцький, П. Тімерс, Н. Карр, Г. Хамел, М. Раппа, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, П. Шингарев, І. Шелухін, Г. Чесбро, Р. Робінсон, А. Остервальдер, В. Янсен, Г. Джаегерс, Х. Чесброгх, Г. Ануфрієва, Г. Козаченко, І. Буляєв В. Кушнірук, М. Рогоза, О. Шевцова, Л. Ситник, І. Галиця, О. Василик, Г. Астапова, Н. Мігай, О. Раєвська, Р. Косінський, М. Сичевський, О. Єрьоменко-Григоренко, А. Малицький тощо.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства, а також визначення резервів її удосконалення у ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- визначити сутність та наукові підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства;
- узагальнити класифікацію основних видів оптимальних бізнес-моделей підприємств;
- дослідити механізм формування оптимальної бізнес-моделі підприємства;
- дослідити нормативно-правове забезпечення конкурентного розвитку бізнес-моделей підприємницької діяльності вітчизняних підприємств;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- представити оцінку сучасного стану функціонування бізнес-моделі підприємства;
- розробити напрями та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємства;
- представити обґрунтування альтернативних напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства;
- здійснити оцінку ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає

процес обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства, *предметом* – теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства.

Методи дослідження. При вивченні теоретичних та методичних складових формування та вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури широко використовувалися методи абстрагування, порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, історичний та діалектичний підходи. При проведенні практичних дослідження використано методи економічного аналізу, структурно-логічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. В магістерській кваліфікаційній роботі здійснене комплексне організаційно-економічне забезпечення формування та вдосконалення бізнес-моделі підприємства. Наукова новизна та особистий внесок автора містяться у наступному:

- одержали подальший розвиток методичні складові оцінювання та виявлення напрямків розвитку підприємницької структури за рахунок поєднання елементів розрахунку коефіцієнтів внеску стратегічних підрозділів підприємства та СВОТ – аналізу діяльності підприємства на ключових ринкових сегментах;

- розроблена інноваційна модель розвитку бізнесу у сфері сучасних технологій копіювання та друку, що спирається на сучасні інструменти щодо комунікації, та виявлення нових сегментів ринку, їх опанування та адаптації інших складових формування бізнес-моделі.

Практичне значення отриманих результатів. Впровадження впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності відділу сканування та друку сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Іннко-Трейд

ЛТД», зокрема зростанню рентабельності продукції та продажів навіть за річними результатами діяльності.

За результатами дослідження опубліковано: Воронков Д. С. Наукові підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 111 сторінках друкованого тексту. Робота містить 31 таблицю та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та наукові підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства

Сучасне ринкове середовище визначається високим ступенем динамічності бізнес-процесів, загостренням конкурентної боротьби між національними виробниками та міжнародними компаніями, встановленням жорстких вимог якості, а також диференціацією потреб і запитів споживачів, посиленням ризиків, інноваційністю технологій, передусім техніко-інформаційних й комунікаційних. У країнах постіндустріального типу перед суб'єктами ринкових відносин, які спромоглися пристосуватися до організаційно-економічних змін, нині постала нова проблема - необхідність розробки та вибудовування сучасної моделі ведення бізнесу як новітнього інструменту для забезпечення сталого й адаптивного функціонування підприємства. Вирішення цієї проблеми слід вважати одним із головних завдань стратегічного менеджменту, у форматі якого і постає концепція бізнес-моделювання.

Вперше поняття «бізнес-моделі» прозвучало в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті теорії та методології ділових ігор для керівників [4; 50]. До другої половини 90-х років поняття моделі бізнесу розглядалося в контексті корпоративної стратегії і було співзвучно цій категорії. Інтерес до бізнес-моделей як важливого інструменту щодо виявлення відмінностей функціонування нових інтернет-компаній одна від одної та від традиційного бізнесу проявився під час так званого економічного «Буму доткомів» у період з 1995 по 2001 рік, а бізнес-моделювання стало практичним інструментом щодо подання стартапів незнайомим з новим ринком інвесторам [41]. Внаслідок

цього більшість досліджень у галузі бізнес-моделювання в 1990-х і 2000-х роках було присвячено саме технологічним компаніям, і власне це поняття асоціювалося саме з ними [45].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що наукова зацікавленість до поняття «бізнес-модель» значно зросла в кінці 1990-х років та нині процес управління бізнес-моделями активно й глибоко досліджують у багатьох країнах. Дослідницька зацікавленість у цьому контексті зростає завдячуючи посиленню конкуренції у численних галузях діяльності, впровадженню інновацій, нововведень у різних сферах бізнесу та швидким змінам у світовій економіці в цілому. Вважаємо, що за таких умов грамотно розроблена та впроваджена бізнес-модель набуває надзвичайної актуальності для досягнення стратегічного успіху організації.

В процесі економічного розвитку теорія та методологія бізнес-моделювання розвивалася і зазнавала значних трансформацій. Зокрема, еволюційний розвиток бізнес-моделей найуспішніших компаній світу протягом XX століття можна узагальнити, згідно [1; 13; 38] на рис. 1.1.

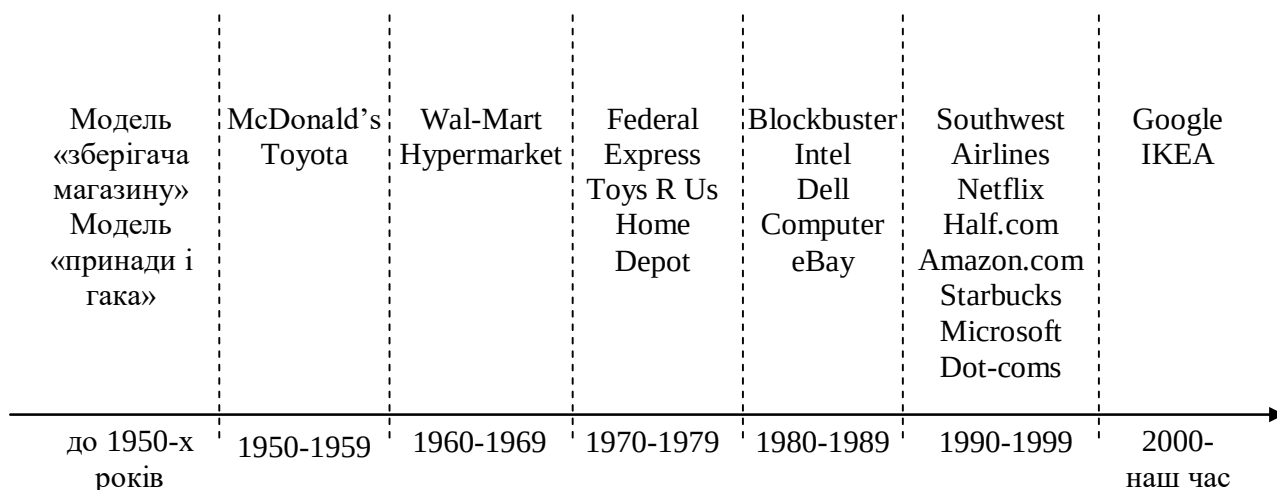


Рис. 1.1. Узагальнення еволюційного розвитку бізнес-моделей найвідоміших компаній світу протягом XX століття [1; 13; 38]

Таким чином, еволюцію бізнес-моделей розвитку провідних компаній світу протягом XX століття можна відобразити таким чином [1; 13; 38]:

1. Однією з найстарших та базових бізнес-моделей розвитку підприємств

донині залишається відома модель «зберігача магазину» (the shop keeper model): відкриття магазину в тому місці, де зосереджені потенційні споживачі матеріальних благ чи послуг. Ця модель була запропонована на поч. ХХ ст. та за нею стверджувалось, що основою розвитку підприємництва є зосередження виробничих потужностей в місці «скупчення» клієнтів. Саме цей фактор був визначальним у конкурентній боротьбі та досягненні стратегічного успіху компанії на ринку.

2. Наступна надзвичайно популярна для свого часу бізнес-модель, яка вперше була використана на початку 20-го століття, після чого переживала деякі трансформації, - це модель «принади і гака» (іноді її називають «моделлю бритви і леза» або «моделлю, прив'язки до продуктів»). Вона передбачає реалізацію основного товару, що призводить до потреби у купівлі численних запасних частин та аксесуарів до нього. Прикладами таких атрибутів цієї бізнес-моделі можуть бути наступні: бритва (принада) і леза (гак); мобільні телефони (принада) і час трафіку (гак); комп'ютерні принтери (принада) і катріджі до них (гак); камери (принада) і друк фотографій (гак).

3. У 1950-х роках з'являються перші бізнес-моделі, що були розроблені під конкретні види бізнесу відомих корпорацій, передусім, McDonald's і Toyota.

4. У 1960-х роках новаторами у розвитку та впровадженню неповторних бізнес-моделей розвитку виступили компанії Wal-Mart і Hypermarket.

5. У 1970-ті роки новітні бізнес-моделі були запропоновані у системі стратегічного розвитку корпорацій Federal Express, Toys R Us, Home Depot тощо.

6. Для 1980-х років найхарактернішими бізнес-моделями були Blockbuster, Intel, Dell Computer, eBay тощо.

7. У 1990-ті роки на перший план вийшли відомі компанії Southwest Airlines, Netflix, Half.com, Amazon.com, Starbucks, Microsoft і Dot-coms. Саме їх бізне-моделі стали найбільш ефективними у відповідних галузях та конкурентних ринках.

8. Нині, найбільш сучасні, актуальні та ефективні бізнес-моделі

підприємництва були розроблені та реалізовані відомими високотехнологічними корпораціями Google та IKEA [38, с.54].

Виходячи з результатів проведеного ретроспективного аналізу та ключових характеристик бізнес-моделей найбільш відомих компаній, можна констатувати, що в процесі світового економічного розвитку, на різних етапах з'являлися нові неповторні бізнес-моделі, що відрізнялися відмітними особливостями, і саме цей чинник сприяв розвитку різних типів класифікацій бізнес-моделей підприємства.

У розвитку сучасної теорії «бізнес-моделювання» новаторський прорив здійснили у 1990-х роках наукові публікації Г. Хамела (Лондонська школа бізнесу) та К. Прахалада (Мічиганський університет) [74]. Згідно стратегічної парадигми Г. Хамела і К. Прахалада, топ-менеджери сучасної компанії для досягнення її майбутнього бізнес-успіху в першу чергу повинні вміти різноманітно і нетрадиційно мислити в наступних напрямках [74, с.71]:

1. Розуміння стану сучасної і, головне, майбутньої конкурентоспроможності своєї компанії.
2. Осмислення основ ефективності своєї загальної стратегії.
3. Глибинне розуміння природи нинішнього стану своєї компанії і сутності її якісного розвитку як переходу в майбутній стан.

Для досягнення успіху в умовах сучасної і особливо майбутньої конкуренції компанії необхідна здатність до адекватної та своєчасної трансформації свого бізнесу. Окремі авторитетні фахівці у сфері стратегічного управління такі здібності називають динамічними здібностями [24; 63]. Проте одні компанії мають здатність перетворювати трансформацію свого бізнесу в реальну конкурентну перевагу, а інші - ні.

Іншими словами, головне - це саме здатність до реформування свого бізнесу як потенційна конкурентна перевага компанії, тобто здатність як внутрішня, іманентна властивість даної компанії, яка в ній існує і розвивається до отримання конкретного бізнес-результату, що реально підтверджує її конкурентну спроможність.

Таким чином, зв'язок основних етапів еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення узагальнено на рис. 1.2.

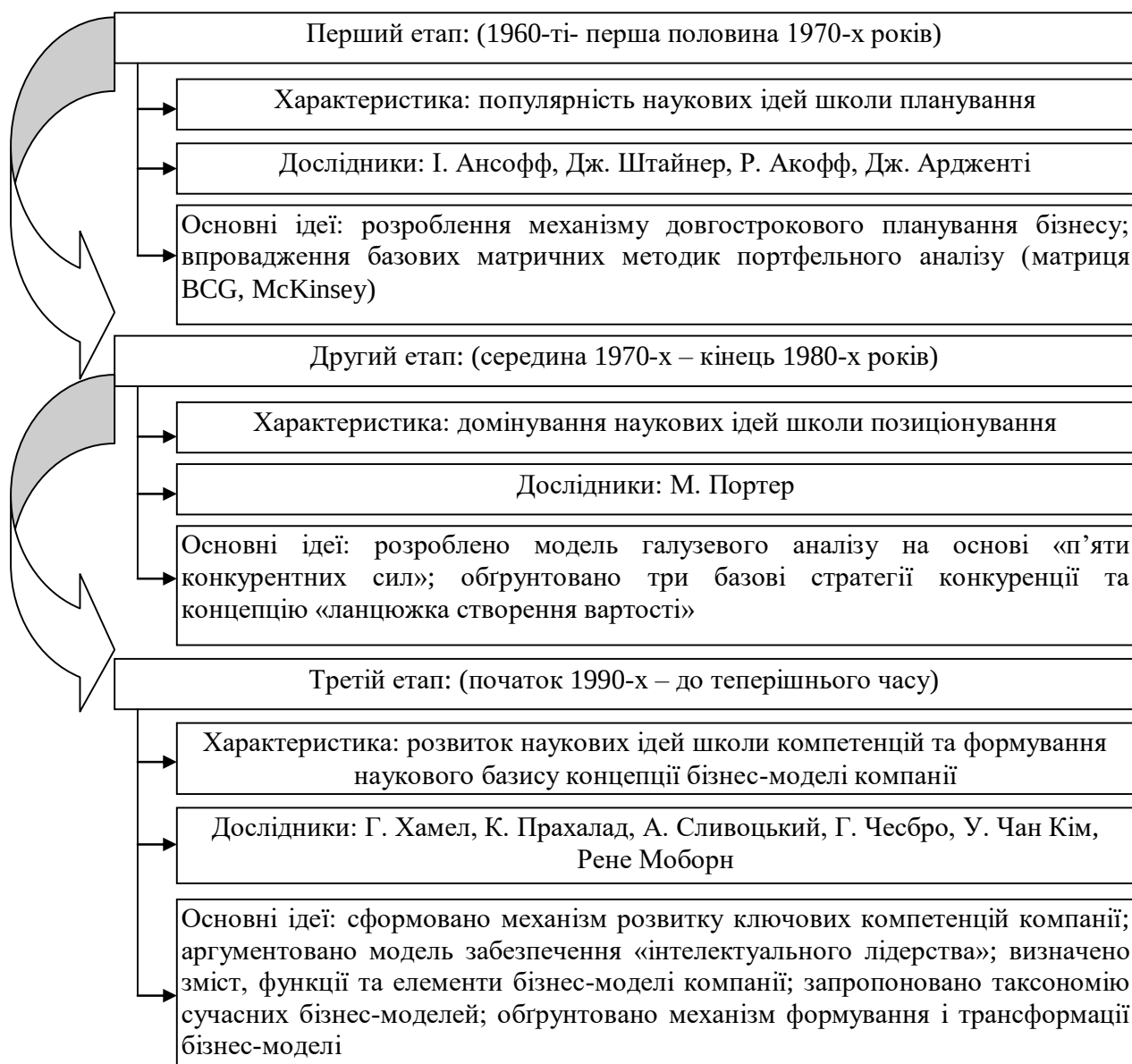


Рис. 1.2. Етапи еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення [63; 77; 92]

Отже, виходячи з результатів ретроспективного аналізу на нашу думку, доцільно виділяти три послідовних етапи еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення. У відповідності з авторським підходом слід відмітити зміщення центру уваги науковців і фахівців з суто ресурсного підходу до

побудови ефективного бізнесу, коли головні завдання менеджменту зосереджувались виключно на раціональному використанні внутрішніх ресурсів за умов найповнішого завантаження виробничих потужностей до ринково-орієнтованого підходу на основі пошуку незайнятих ринкових ніш, формування нових потреб споживачів та їх найповнішого задоволення [88, с.5].

Синтез двох понять «бізнес» та «модель» дає можливість отримати найпростіше наповнення сутності бізнес-моделі, яке можна представити як узагальнену схему здійснення господарської діяльності (ведення бізнесу) будь-якого господарюючого суб'єкта.

У сучасній економічній теорії і практиці термін «бізнес-модель» вживається у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики [70, с.173].

Існування різних підходів до визначення сутності бізнесу та різних видів бізнесу обумовило розвиток відповідних моделей реалізації цієї сфери людської діяльності. Отже, такому багатоаспектному об'єкту дослідження, як «бізнес-модель» можна представити безліч визначень залежно від напрямку його розгляду. Систематизація наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» [14; 41; 57; 86; 89]

Науковий підхід	Дефініція	Автор
1	2	3
Ціннісний	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток.	А. Слівоцькі, Д. Моррісон
	Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу.	А. Остервальдер

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ресурсний	Бізнес-модель - це логіка з'єднання ресурсів і здібностей для послідовного досягнення принципіальних цілей і здійснення бізнес-діяльності.	Прахалад К
	Бізнес-модель – конфігурація ресурсів та здібностей, яка дозволяє компанії створювати унікальну цінність.	Рамасвами В
Організаційний	Бізнес-модель - система, яку можна моделювати завдяки створенню та управлінню базами даних, які пов'язують усі бізнес-процеси на підприємстві.	Мортон Ск
	Бізнес-модель – опис ролей, взаємовідносин між споживачами, партнерами та постачальниками, які ідентифікують головні канали поставок, продуктів, потоки інформації, грошові потоки.	Вайль П. і Вітал М.
Технологічний	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес.	Янсен В., Джаегерс Г.
	Бізнес-модель описує спосіб створення продажу та доставки цінності клієнтам компанії.	Давіла Т., Єпштейн М.
	Бізнес-модель – це описання бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування та інформаційних потоків, а також взаємодії різноманітних бізнес-гравців для отримання вигоди.	Тімерс П.
	Бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності.	Хамел Г
Дохідний	Бізнес-модель підприємства – це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати все значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним.	Котельников В.Ю.
	Бізнес-модель – формулювання того, як компанія буде робити гроші та забезпечувати стійкий прибуток на протязі тривалого часу.	Стеварт Д
	Бізнес-модель як основна логіка створення доданої вартості в компанії.	Ліндер Дж. І Кантрелл С.
	Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів.	Р. Казадесус-Масанелл

Проведений аналіз трактувань поняття «бізнес-модель» дав можливість виділити ряд рис, які більшість дослідників виділяють за головне у розумінні даного поняття, зокрема:

- бізнес-модель – це організована система, яка має ряд елементів (компонентів), які працюючи у сукупності дають результат;
- результатом діяльності елементів бізнес-моделі може виступати або

вироблена цінність або отриманий прибуток підприємства;

- елементи (компоненти) бізнес-моделі працюють у певно заданій технологічній послідовності, тобто існує певний механізм створення цінності та прибутку підприємства.

Успішна бізнес-модель діяльності підприємства базується на розумінні потреб споживачів, через формування у них пріоритетів та виробництва споживчої цінності відповідної якості, яка досягається за рахунок конкурентоспроможних бізнес-процесів на базі обґрунтованих інтегрованих бізнес-рішень з використання ключових ресурсів підприємства [90, с.87].

Елементи успішної бізнес-моделі підприємства розглянуто на рис. 1.3.

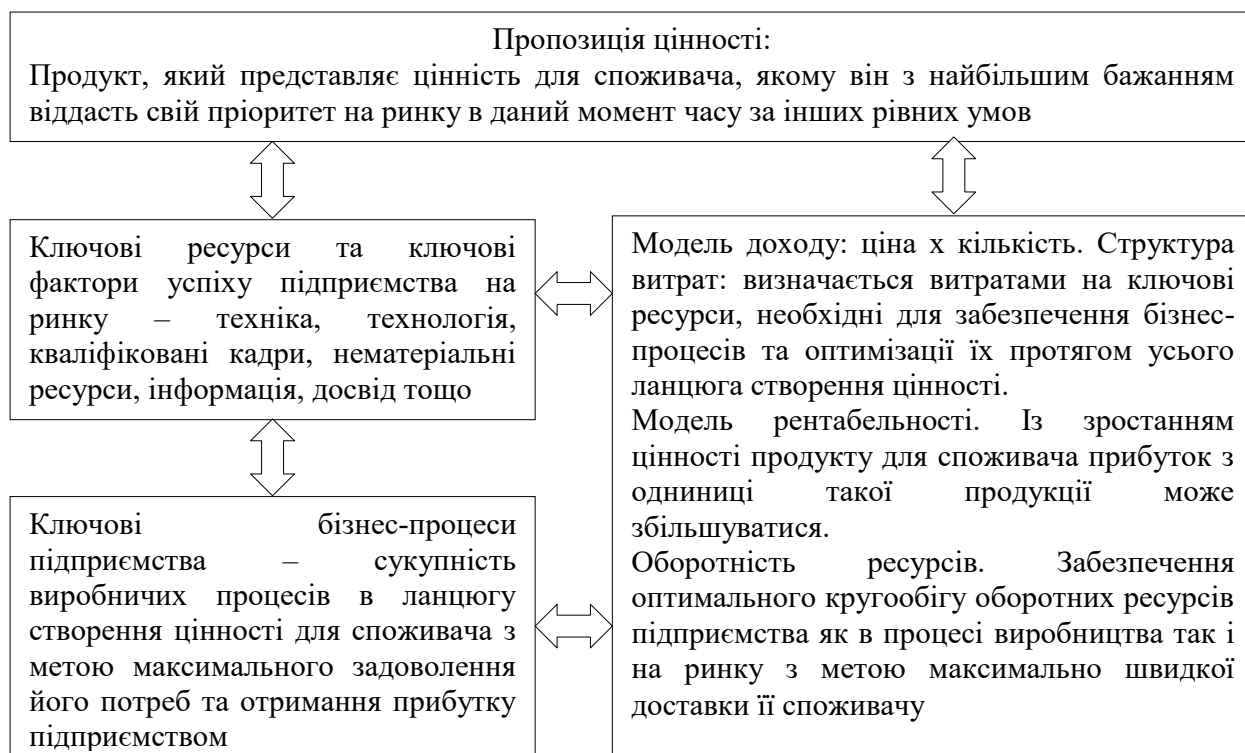


Рис. 1.3. Елементи успішної бізнес-моделі підприємства [85]

Як видно з рисунку, на першому місці будь-якої моделі бізнесу стоїть можливість отримання прибутку та утримання споживачів завдяки унікальній ціннісній пропозиції, а також налагодження внутрішніх бізнес-процесів таким чином, щоб виготовляти представлену споживачу цінність із мінімальними витратами, і налагодження зв'язків із зовнішнім середовищем щоб забезпечувати кругообіг ресурсів та виготовленої цінності найоптимальнішим

чином [67, с.335].

Таким чином, проведене дослідження дає можливість сформулювати загальне визначення бізнес-моделі. Бізнес-модель – це важливий інструмент стратегії підприємства, який дає можливість на інноваційній основі створити цінність для кінцевого споживача у вигляді товарів та послуг, яка допомагає виокремити підприємство від його прямих конкурентів, та виявити причини які спонукають споживачів віддавати перевагу саме цьому підприємству.

1.2. Класифікація основних видів оптимальних бізнес-моделей підприємств

Ефективність діяльності підприємства на ринку забезпечується наявністю дієвої системи створення ціннісної пропозиції, яка найкраще відповідає пріоритетам споживачів. На сьогоднішній день, мало просто мати ресурси та необмежений доступ до них, потрібно навчитися використовувати їх у найефективнішій комбінації, формуючи власну ключову компетенцію. Дана компетенція дасть можливість підприємству сформувати фактори конкурентного успіху та створить йому стійкі конкурентні переваги у виробництві продукту з високим рівнем доданої споживчої цінності. За таких умов, актуальним є питання виявлення, проведення аналізу використання та можливого вдосконалення тих бізнес-моделей, які зорієнтовані на посилення ціннісної пропозиції для споживача, забезпечуючи отримання комерційного доходу підприємствами [80, с.276].

З метою виявлення найефективнішої та оптимальної бізнес-моделі, яку можливо імплементувати у господарську діяльність підприємств потрібно провести критичний аналіз існуючих наукових підходів до їх класифікації.

Класифікація – (лат. classis – клас та facio – роблю) – система розподілення об’єктів по групах відповідно до наперед визначених ознак [67]. Латинський корінь визначає найістотніше та найсуттєвіше значення цього поняття: поділ предметів певної сукупності за спільними ознаками з утворенням системи

класів цієї сукупності. Таким чином, під класифікацією слід розуміти систему підпорядкованих деякій ознаці понять (класів) у певній галузі знань або діяльності людини, використовувану як засіб для встановлення взаємозв'язків між цими поняттями (класами). В деяких випадках, вживають термін категоризація у значенні розподілення об'єктів на категорії [67, с.17].

Класифікація бізнес-моделей діяльності підприємства здійснювалася широким колом авторів. В їх основу покладені зовсім різні класифікаційні ознаки, починаючи від каналів поширення і системи виробництва, закінчуючи галузевими концептуальними особливостями. Не дивлячись на це, більшість представлених підходів до класифікації бізнес-моделей підприємства є універсальними, тобто без прив'язки до підприємств конкретної галузі або прямої діяльності. Саме тому, своє дослідження ми розпочнемо з аналізу найбільш відомих загальних підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств.

Одним із найбільш загальновідомих підходів до класифікації бізнес-моделей підприємства є підхід запропонований Г. Чесборо, який здійснив класифікацію бізнес-моделей за двома параметрами: масштаб інвестицій, вкладений в дану модель та ступінь відкритості бізнес-моделі. Тож, класифікація бізнес-моделей за Г. Чесбро дає можливість отримати шість типів моделей ведення бізнесу [87, с.543]: від базових, які забезпечують невелику перевагу господарюючому суб'єкту, до дуже складних, що дозволяють досягти значної переваги над іншими учасниками ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-моделей за Г. Чесборо [87]

Тип бізнес-моделі	Бізнес-модель	Інноваційний процес	Управління інтелектуальною власністю
Тип 1	Недиференційована	Немає	Немає інформації
Тип 2	Диференційована	Від випадку до випадку	Реактивного типу
Тип 3	Сегментована	В плановому порядку	Захисного типу
Тип 4	Зовні орієнтована	Із зовнішньою підтримкою	Як додатковий актив
Тип 5	Інтегрована	В рамках бізнес-моделі	Як фінансовий актив
Тип 6	Адаптивна	Виявляє нові бізнес-моделі	Як стратегічний актив

Дана класифікація показує види бізнес-моделей в залежності від моделі інноваційного процесу та похідних від нього відносин компанії з зовнішнім середовищем. Її застосування особливо актуально, коли відбувається концептуальне порівняння компаній на предмет зрілості і прогресивності інноваційної моделі компанії.

Д. Хойскель як і Г. Чесборо приділяє окреме місце інноваціям, які використовуються бізнес-моделями підприємства в ланцюгу створення цінності. Ним виділено такі критерії класифікації бізнес-моделі підприємства, як: структура ланцюга створення цінності; ринкова влада інноваторів в порівнянні з власниками комплементарних активів та потенціал генерування доходу підприємством [87, с.153].

Продовжив дослідження Д. Хойскем Л. Швайцер, який доопрацював та узагальнив попередню класифікацію, і запропонував у класифікації бізнес-моделі поєднати такі основні частини, як: структуру ланцюжка створення цінності, яка визначає місце підприємства в галузі; джерело конкурентної переваги підприємства, а саме досягнута вона за рахунок інноваційної діяльності підприємства або доступом (володінням) до комплементарних активів; схема генерування доходів включаючи визначення клієнтів та способів взаємодії з ними (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація бізнес-моделей за Швайцером Л. [68]

Тип моделі	Особливості застосування
1	2
Без застосування ринкових інновацій	
Модель «інтегратора»	Використовується підприємствами, що мають доступ до усіх комплементарних активів необхідних для випуску товарів та охоплює весь ланцюг створення цінності, що забезпечує їм високий потенціал генерування доходу за рахунок цінової переваги та диференціації продукції
Модель «дирижера»	Використовується підприємствами, що концентрують зусилля на одному або декількох ключових ділянках ланцюга створення цінності, у той же час залучаючи виконавців на виконання процесів, що залишаються на умовах аутсорсингу. Дані підприємства мають відносно високий потенціал генерування доходу

Продовження таблиці 1.3

1	2
Із застосуванням ринкових інновацій	
Модель «гравця, що діє на відповідному рівні»	Використовується підприємствами, що спеціалізуються на обмеженій ділянці ланцюга створення цінності, намагаючись максимально використати економію від масштабу та унікальні «ноу-хау», які дають їм можливість, як новаторам, більш високу ринкову вартість у порівнянні з власниками комплементарних активів. Вони фактично розширюють рівень, на якому працюють, в горизонтальному напрямку, охоплюючи декілька галузей. Дані підприємства характеризуються «відносно» невисоким потенціалом генерування доходу
Модель «маркетмейкера»	Використовується підприємствами, що створюють нову ланку у вже існуючому галузевому ланцюгу створення цінності. Такі підприємства також мають «відносно» невеликий потенціал генерування доходу, і як новатори володіють високим рівнем ринкової влади, створюючи тим самим попит на свої послуги

Під комплементарними активами у даній класифікації автори розуміють активи, що «...доповнюють один одного таким чином, що збільшення одного активу збільшує ефект від інвестицій в інший» [68, с.89].

Д. Дебелак у своєму дослідженні «Бізнес-моделі: принципи створення процвітаючої організації» виділяє класичні та інноваційні бізнес-моделі. Підприємства із класичною моделлю бізнесу складають основу бізнес-середовища. Дані моделі часто копіюються «...компаніями зі східними концепціями бізнесу та технологічними можливостями» [79]. Інноваційні моделі бізнесу базуються на унікальних технологіях, які раніше не використовувалися, тому важко копіюються конкурентами і можуть приносити дохід у довгостроковій перспективі.

На основі конкурентних вимірювань нової бізнес-моделі К. Маркідеса [80] можна представити наступні класифікаційні ознаки і види бізнес-моделей компанії (табл. 1.4).

Узагальнюючи погляд К. Маркідеса до моделей ведення бізнесу слід відмітити його думку яка полягає у тому, що майже усі бізнес-моделі «...впроваджуються новачками в галузі, а не давно працюючими на ринку компаніями» [80, с.223]. Автор зауважує, що підприємствам, які довгий час працюють на ринку важко реагувати на інноваційні дії конкурентів та швидко і

ефективно трансформувати власні бізнес-моделі під інноваційні вимоги нового середовища. Такі підприємства, як правило попадають у пастку, при якій, з одного боку, потрібно копіювати вже існуючі інновації, нехтуючи комплексним підходом, а з іншого – управляти двома бізнес-моделями, які як правило суперечать одна одній.

Таблиця 1.4

Класифікація бізнес-моделей за К. Маркідесом [80]

Класифікаційна ознака	Види бізнес-моделей
За фундаментальним уявленням про бізнес	Створення нового ринку
	Створення нового сегмента
	Створення нових потреб
З відбору клієнтів	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Формування нового ринку та створення власних клієнтів
За стратегією диференціації	Така ж пропозиція, як і на традиційному ринку, але інші види сервісів
	Нова пропозиція, старі види сервісу
	Нова пропозиція, новий сервіс
За системою виробництва	Класичні технології виробництва, але нові технології Обслуговування
	Нові технології виробництва і старі технології Обслуговування
	Нові технології виробництва і нові технології Обслуговування
	Нові технології виробництва і нові технології Обслуговування
За оргструктурою	При наявності оргструктури компанії
	При наявності оргструктури компанії та фрилансерів
	Mesh-модель і її користувачі на основі ІТ платформи
За каналами поширення	Традиційні
	Віртуальні
	Комбіновані

Таким чином, імплементація інноваційних технологій у сфері бізнес-моделі підприємства, з одного боку, забезпечує йому певну унікальність, а з іншого – створює ряд труднощів, серед яких основними є такі: величина компанії та строк знаходження її на ринку.

Сучасним, на сьогоднішній день, є погляд на класифікацію бізнес-моделей Л.В. Сачинської, яка запропонувала підхід, який поєднує спрямованість ланцюга створення цінності та сегмент клієнтів компанії. Найпершими були моделі B2C (business to consumer), сутність якої полягала у спрямованості

бізнесу на взаємодію із кінцевим споживачем товарів або послуг бізнесу та модель B2B (business to business), сутність якої полягала у спрямованості бізнесу працювати для бізнесу, який в даному випадку є кінцевим споживачем.

Пізніше почали з'являтися модифікації даних моделей, які працюють в сегменті B2G (business to government), що обслуговують потреби держави. Окремо автор виділяє модель ведення бізнесу G2B (government to business), яка передбачає формування державних послуг, що спрямовуються на обслуговування бізнесу та організовує взаємодію навколо цих послуг [62, с.73].

Ряд учених, на чолі із Т. Метлоном [57] пропонують класифікувати бізнес-моделі за двома наступними ознаками: за активами, які залучені до бізнесу та за тим, яким чином будуть отримуватися права на ці активи (володіння активом, користування активом чи передача активу). Така класифікація дає можливість виділити чотири базових моделі за типом прав на активи та за тим, яким чином дані права будуть реалізовані: Творець (Creator), Дистриб'ютор (Distributor), Власник (Landlord) та Брокер (Broker). У продовження дослідження авторами виділено чотири груп активів: фізичні, фінансові, нематеріальні та людські. Така колаборація активів та прав на їх реалізацію дала можливість отримати наступний архетип бізнес-моделей підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Види бізнес-моделей за Т. Метлоном [57]

Активи для продажу	Типи активів				
		фінансові	фізичні	нематеріальні	Людські
	Творець (володіння активом із правом на його істотне перетворення)	Підприємець	Виробник	Винахідник	Творець людських ресурсів
	Дистриб'ютор (володіння активом із правом на його обмежене перетворення)	Фінансовий трейдер	Оптовий чи роздрібний продавець	Продавець інтелектуальної власності	Дистриб'ютор людських активів
	Власник (право на використання активу)	Власник фінансових активів	Власник фізичних активів	Власник інтелектуальної власності	Підрядник
	Брокер (посередник із передачі права на активи)	Брокер по фінансових активах	Брокер по фізичних активах	Брокер із інтелектуальної власності	Брокер по людських активах

В залежності від видів діяльності, на базі підприємств меблевої галузі, В.Ю. Котельников виділив наступні моделі бізнесу: виробнича, виробничо-збутова, девелоперська, конструкторська, посередницька, дилерська та франчайзингова [44, с.84].

А. Слівоцький та Д. Моррісон використали чотири взаємозалежних параметри в проектуванні моделі бізнесу підприємства в залежності від процесу утворення прибутку (вибір споживачів; отримання винагороди; диференціація продукції, стратегічний контроль; вибір масштабів діяльності) отримали двадцять дві бізнес-моделі: на основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультиплікативної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; блокбастерного типу; багатошарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початкове створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої продукції; на основі місцевого лідерства; на основі транснаціональних масштабів; на основі утримання провідної позиції в ланцюгу створення цінності; на основі циклічності попиту та пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів; на основі відносної частки ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу з низькими витратами [64].

Узагальнено проведене дослідження щодо класифікаційних ознак та видів бізнес-моделей у Додатку А.

Отже, класичними класифікаційними ознаками бізнес-моделей підприємства автор вважає:

- наявність інновацій, доступ до інновацій, можливість їх впровадження;
- відношення до ресурсів (володіння, користування, розпорядження);
- спрямованість ланцюга створення ціннісної пропозиції на виробництво продукції, яка найкраще відповідає пріоритетам споживачів;
- можливість моделі генерувати прибуток у достатній кількості (яка забезпечить можливість впровадження наступних інновацій).

Підсумовуючи проведене дослідження можна відмітити, що велика

розмаїть підходів до класифікації зумовила виникнення великої кількості видів моделей ведення бізнесу підприємствами. Проте, слід відмітити, що основоположними майже у кожній класифікаційній ознаці до бізнес-моделі є наявність інновацій, відношення до ресурсів, спрямованість ланцюга створення цінності та можливість генерування прибутку. Ватро відмітити, що всі інші намагання здійснити універсальну класифікацію моделей ведення бізнесу у тій чи іншій мірі (явно або наочно) спираються хоча б на одну з перелічених ознак.

1.3. Механізм формування оптимальної бізнес-моделі підприємства

Розглядаючи бізнес-модель підприємства як цілісну систему, яка проходить ряд етапів розвитку від формування (народження) до переформування під вимоги ринкового середовища (реінжиніринг, реструктуризація), потрібно чітко усвідомлювати, що бізнес-модель має чіткий механізм свого формування, який будується на певним чином встановлених методологічних засадах.

Під методом у бізнес-моделюванні слід розуміти спосіб досягнення поставленої мети (створення конкурентоспроможної клієнторієнтованої бізнес-моделі). Метод дає можливість усвідомити, яким чином можливо вирішити завдання формування бізнес-моделі, абстрагуючись від другорядного щоб мати можливість зосередитися на істотному [74, с.45].

В сучасній науці є велика кількість загальних методів наукового пізнання, таких як аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування тощо. Поряд з тим, наразі існують локальні методи моделювання бізнес-процесів, які відносяться до різних видів моделювання та фокусують увагу на окремих аспектах. Методи мають, як графічні так і текстові засоби, які допомагають наглядно представити основні компоненти процесу та дають точні визначення параметрів та зв'язків елементів. Серед великої кількості методів формування бізнес-процесів, автором виділено загальні, які в цілому можна використовувати в процесі бізнес-моделювання і спеціальні, які є адаптованими та придатними для бізнес-моделювання вітчизняних підприємств (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні методи формування бізнес-моделі підприємств [2; 13; 38; 53]

Назва	Сутність методу
Загальні методи моделювання бізнес-процесів	
Flow Chart Diagram (діаграма потоку робіт)	Являє собою графічний метод представлення процесу в якому операції, данні, обладнання процесу та ін. представлено специфічними символами. Даний метод використовується для відображення логічної послідовності дій процесу. Головною перевагою даного методу є його гнучкість, адже процес бізнес-моделювання може бути представлений великою кількістю способів, що робить його придатним для застосування при побудові бізнес-моделі підприємства, проте є складним та трудомістким для його реалізації
Data Flow Diagram (діаграма потоку даних)	Даний метод використовують для відображення передачі масиву інформаційних даних від однієї операції процесу до іншої. Він дає можливість описати взаємозв'язок операцій за рахунок інформації та даних, також дозволяє розкласти процес на логічні рівні. При чому, кожен процес може бути поділений на під процес з більш високим рівнем деталізації.
Role Activity Diagram (діаграма ролей)	Використовується для здійснення моделювання процесу з точки зору окремих ролей, груп ролей та їх взаємодії в самому бізнес-процесі. Під роллю розуміють абстрактний елемент процесу, який виконує чітко визначену організаційну функцію. Таким чином, діаграма ролей описує «ступінь відповідальності» за бізнес-процес та його операції та взаємозв'язок ролей.
Unified Modeling Language (UML)	Об'єктно-орієнтований метод моделювання, складається з дев'яти різних діаграм, кожна з яких дає можливість моделювати окремі статистичні або динамічні аспекти бізнес-процесу. Даний метод є дещо складним для застосування на підприємстві.
Спеціальні методи моделювання бізнес-процесів	
IDEF (Integrated Definition for Function Modeling)	Являє собою цінний набір методів для опису різних аспектів бізнес-процесів (IDEF0, IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF3, IDEF4, IDEF5). Дані методи будуються на базі методології SADT (Structured Analysis and Design Technique). Для моделювання бізнес-процесів підприємства найбільш придатними є IDEF0 та IDEF3
IDEF0	Дає можливість створити модель функцій бізнес-процесу підприємства. На діаграмі IDEF0 відображені основні функції процесу, виходи, входи, управляючі впливи та пристрої з основними функціями. Процес може бути декомпозовано на нижчий щабель, що цілком підходить для бізнес-моделювання підприємств.
IDEF3	Створює «поведінкову» модель процесу. IDEF0 складається з двох видів моделей. Перший – описує потік робіт. Другий – описує стан переходу об'єктів.
Кольорові сітки Петри	Метод представляє модель бізнес-процесу у вигляді графа, верхівками якого є дії процесу та події, за рахунок яких здійснюється перехід процесу з одного стану в інший. Сітки Петри використовують для динамічного моделювання проведення процесу. Такий метод є наочним відображенням процесу бізнес-моделювання з вбудованим алгоритмом послідовних дій.
ARIS (Architecture of Integrated information Systems)	Методологія базується на використанні програмних продуктів, які здійснюють структурований опис, аналіз та подальше вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Система наочно показує правила діяльності підприємства і значення показників результативності. Модель дає можливість визначити бажані показники роботи підприємства.

Як видно з табл. 1.6, більшість перерахованих методів реалізуються через відповідне програмне забезпечення, яке дозволяє здійснити підтримку бізнес-процесів або допомагають провести їх аналіз та «візуалізувати» картинку при вводі даних. До такого програмного забезпечення відносять CASE засоби моделювання процесів.

Важливим складовим елементом методології виступають принципи формування бізнес-моделі підприємства. Під принципами, за В.А. Павловою слід розуміти наукове чи моральне начало, основа, правило, від якого не відступають [58, с.60]. Тож, принципами є ряд важливих вимог, які потрібно дотримуватися в процесі наукового пізнання. В ході формування бізнес-моделі підприємств використовуються як загальні принципи управління, так і спеціальні, які ще глибше розкривають особливість самого процесу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Принципи формування бізнес-моделі підприємств [58]

Назва	Сутність принципу
1	2
Загальні принципи бізнес-моделювання	
Принцип декомпозиції	Згідно даного принципу процес може бути представлений у вигляді набору ієрархічно вибудованих елементів.
Принцип фокусування	В процесі розробки бізнес-моделі необхідно абстрагуватися від великої кількості параметрів процесу і сфокусуватися на ключових аспектах.
Принцип однозначності трактування	Говорить про те, що всі елементи моделі процесу повинні мати однозначне трактування та не суперечити один одному.
Гнучкості	Дає можливість гнучко перебудовувати модель залежно від мінливих вимог, щоб мати можливість пропонувати на вибір особі, що приймає рішення, різні варіанти побудови моделі, за рахунок перегрупування підсистем і змінюючи взаємозв'язки між ними.
Принцип цілеспрямованості	Сформована модель, в першу чергу, повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей. Таким чином, перш ніж приступити до збору інформації про об'єкт, потрібно чітко визначити межі області моделювання, цілі та кількісні показники їх досягнення.
Принцип інформаційної достатності	Повна відсутність інформації про досліджуваний об'єкт робить неможливою побудову його бізнес-моделі. Наявність інформації, навпаки робить непотрібним процес моделювання. Лише певний «критичний рівень» апріорних відомостей про об'єкт, зумовлює необхідність переходу від збору інформації до побудови моделі.
Принцип оптимальності	Передбачає виключення зайвих бізнес-процесів та максимальної оптимізації існуючих з метою виключення з доданої вартості надмірних витрат.

Продовження таблиці 1.7

1	2
Принцип причетності виконавців	В процесі бізнес-моделювання повинні бути задіяні виконавці ключових бізнес-процесів, що забезпечить максимально ефективне їх виконання, з одного боку, а з іншого – вони знають процес «з середини» і можуть запропонувати реальні шляхи вирішення проблеми.
Спеціальні (локальні) принципи бізнес-моделювання	
Принцип множинності моделі	Сформована модель повинна відображати ті властивості реального об'єкта, які впливають на вибрані показники ефективності. Для більш повного дослідження реального об'єкта необхідний ряд моделей, що дозволяють з різних боків і з різною деталізацією відображати розглянутий процес
Принцип документування	Передбачає формалізацію елементів процесу формування бізнес-моделі. Різні елементи процесу повинні мати різні види позначень. Це дасть можливість працювати з одним видом моделей незалежно від інших.
Принцип повноти та достатності	Перед включенням в модель будь-якого елементу необхідно оцінити його вплив на процес. Якщо елемент є несуттєвим для моделі, то немає необхідності його включення, адже він тільки ускладнить модель бізнес-процесу.
Принцип відділення	Досліджувана область, як правило, має в своєму складі кілька ізольованих компонент, внутрішня структура яких досить прозора або не представляє безпосереднього інтересу для цілей проекту, в такому випадку її місце в моделі займає умовний порожній блок, для якого визначаються тільки значні вхідні і вихідні інформаційні потоки

Загальні принципи формування бізнес-моделі підприємства дають можливість створювати адекватні моделі, а локальні допомагають врахувати множину параметрів стану процесів таким чином, щоб всередині однієї моделі компоненти були тісно взаємопов'язані між собою, і в той же час, залишаючись в визначеній марі незалежними один від одного.

Дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, а також практичний досвід функціонування бізнесу дозволяє виділити чотири основних класичних підходи до формування бізнес-моделі підприємства: гуманітарний; процесний (формальний); онтологічний та управлінський [73], які також можуть бути адаптованими під умови діяльності вітчизняних підприємств.

Формування бізнес-моделі дозволяє досить швидко та в той же час доступно зобразити основну мету діяльності підприємства та механізми, які будуть використовуватися для генерування прибутку [63, с.491].

На думку М. Хаммера цінність бізнес-моделі формується за такими

напрямами [75, с.115]:

- бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;

- бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;

- бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як підприємство буде створювати цінність для споживачів.

Узагальнені методологічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства представлено автором в такій спосіб (рис. 1.4).

Методологічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства											
Методи моделювання бізнес-процесів											
Загальні				Спеціальні							
Flow Chart Diagram (діаграма потоку робіт)	Data Flow Diagram (діаграма потоку даних)	Role Activity Diagram (діаграма ролей)	Unified Modeling Language (UML)	IDEF (Integrated Definition for Function Modeling)		IDEF0		IDEF3		Кольорові сітки Петри	ARIS (Architecture of Integrated information Systems)
Тип моделі бізнес-процесів											
Графічна			Імітаційна						Виконувана		
Види моделей бізнес-процесів											
Функціональні		Поведінкові			Структурні				Інформаційні		
Засоби візуалізації											
Графічні					Текстові						
Принципи моделювання бізнес-процесів											
Загальні							Спеціальні				
Декомпозиції	Фокусування	Однозначності трактування	Гнучкості	Цілеспрямованості	Інформативності достатності	Причетності	Оптиміальності	Множинності моделі	Документування	Повноти та достатності	Відділення
Етапи формування бізнес-моделі											
Проектування				Фінансування				Впровадження			
Підходи до формування бізнес-моделі підприємства											
Гуманітарний		Процесний			Онтологічний			Управлінський			

Рис. 1.4. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі підприємств (розроблено автором)

Під організаційно-економічним механізмом управління бізнес-моделлю підприємства будемо розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю підприємства [80, с.225].

Перелік завдань, які стоять перед організаційно-економічним механізмом управління бізнес-моделлю підприємства варіюється в залежності від виду та розмірів підприємства та ринку на якому вона функціонує, також велику роль відіграє належність до альянсів, проте можна окреслити загальний перелік завдань, які вирішуються в межах даного механізму.

По-перше, він має бути гнучким, щоб мати можливість миттєво підлаштувати підприємство під мінливі умови зовнішнього середовища, тобто можливість проведення постійного корегування механізму для покращення економічних показників та підвищення ефективності його функціонування.

По-друге, організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю підприємства повинен відповідати місії та головним цілям компанії.

По-третє, даний механізм повинен враховувати прогресивні методи та важелі здійснення організаційно-економічного впливу на процес управління бізнес-моделлю підприємства та бути доцільним з точки зору його актуальності.

По-четверте, важливим вектором є соціальна спрямованість організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства, оболонку якої складає інтелектуалізація, як в процесі формування бізнес-моделі, так і в процесі її безпосередньої імплементації в загальну модель діяльності підприємства.

П'ятим, найважливішим завданням є можливість виміряти та оцінити в реальному часі результативність сформованого організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства.

Структуру організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства представлено на рис. 1.5.

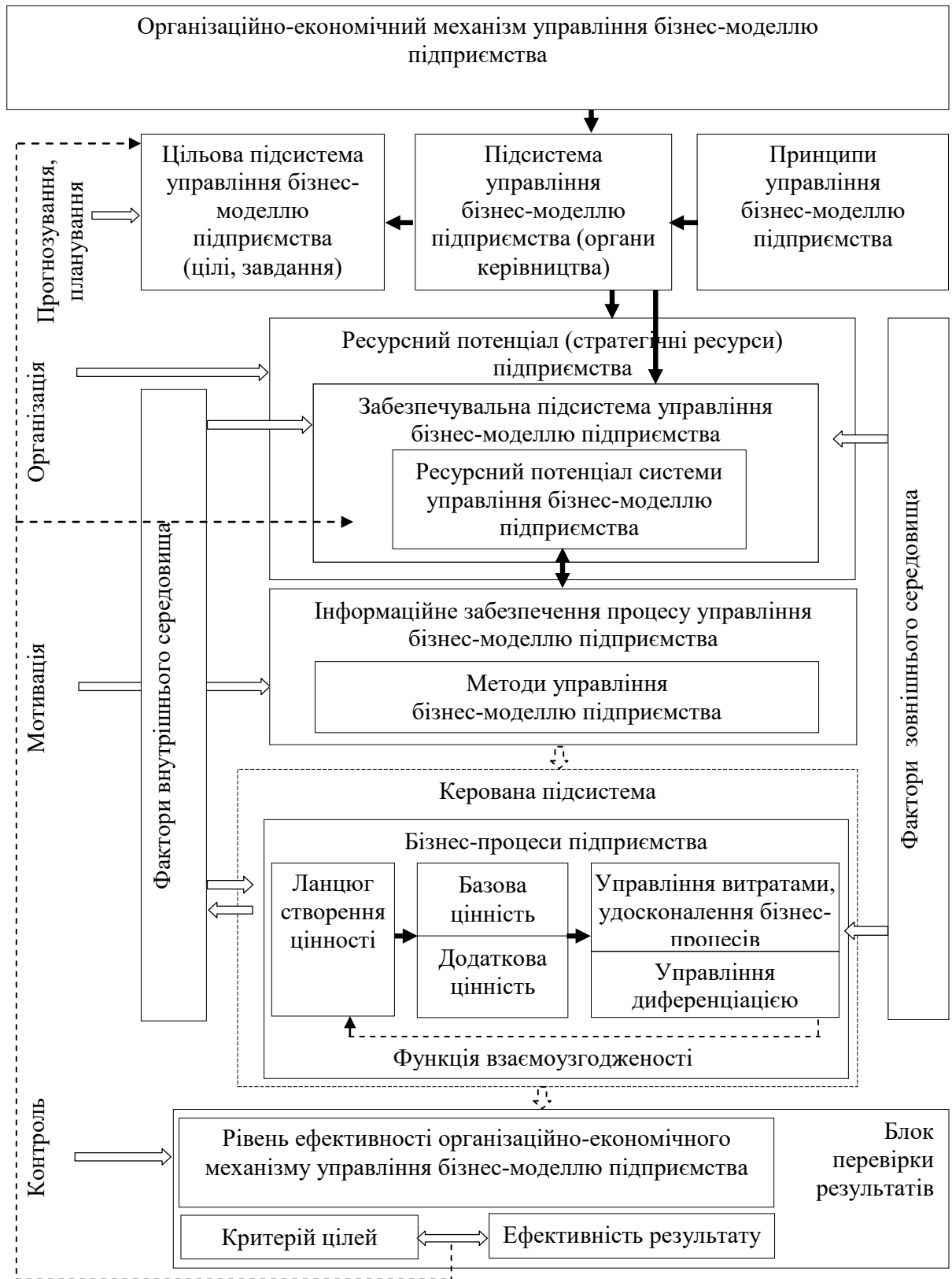


Рис. 1.5. Структура організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства [80]

Як вже було відмічено, принципи організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства лежать у площині загальних та локальних принципів економічного та організаційного управління. Принципами визначаються основні цілі та завдання механізму завдяки яким вони буду досягнуті, що передбачає виконання загальних організаційних функцій – планування та прогнозування поточної ситуації. Завдяки функціям планування та прогнозування визначається поточна ситуація в сфері управління бізнес-моделлю, встановлюються та плануються результати, які підприємство бажає досягти в майбутньому, та визначаються шляхи їх досягнення. Для цього, на етапі встановлення цілей потрібно провести моніторинг стратегічних та потенційних ресурсних можливостей підприємства, з метою їх оптимального розподілення для досягнення бажаного кінцевого результату [85, с.225].

Аналіз ресурсного потенціалу дає можливість керівництву підприємства розподілити ресурси таким чином, щоб якнайкраще реалізувати потенційні можливості та забезпечити найбільш адекватні методи управління бізнес-моделлю. Таким чином, ми отримуємо таку функцію управління, як організація в дії, від якої залежить оптимальність управління бізнес-моделлю підприємства в процесі забезпечення її ефективності. Головним завданням керівництва є вибір найбільш прийнятних методів управління бізнес-моделлю підприємства, які реалізуються шляхом поєднання усіх управлінських ресурсів.

Результатом управління бізнес-моделлю підприємства є економічний ефект, для забезпечення якого необхідно впровадження наступної функції управління – контроль за досягненням намічених цілей. Контролюються якісні та кількісні показники бізнес-моделі, проводиться аналіз відхилень та виявлення причин відхилень результатів від параметрів бажаного стану (мети та цілей підприємства) [87, с.530].

Отже, в процесі управління вже сформованою бізнес-моделлю підприємства керівництво має постійно проводити моніторинг стану її ефективності, аналізувати вплив внутрішніх (організаційно-економічних) та зовнішніх (політичних, соціальних, демографічних, форс-мажорних) факторів

впливу та впроваджувати коригувальні дії.

Для керованої підсистеми виділено окремо функцію взаємоузгодженості, яка передбачає узгодження усіх бізнес-процесів підприємства в ланцюгу створення ціннісної пропозиції для кінцевого споживач. Економічний результат (ефект), який виявлений в процесі оцінки стану управління бізнес-моделлю підприємства є базисом при виявленні проблемних зон в процесі управління вже сформованою бізнес-моделлю [69, с.224].

Функціонування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства слід розглядати з точки зору діяльності, спрямованої на досягнення цілей управління бізнес-моделлю, а результатом – є рівень її економічної ефективності в майбутньому. Визначення ефективності управлінської діяльності в даному випадку є складним завданням, яке передбачає здійснення вибору переліку показників, які відобразять загальну ефективність організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства. Показники повинні комплексно відображати рівень ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства, характеризувати бізнес-модель, її результати в коротко- та довгостроковій перспективах.

Оскільки організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю має вирішальну роль в процесі забезпечення ефективної діяльності підприємства, то окремої уваги потребують етапи реалізації даного механізму. Укрупнена блок-схема етапів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства представлена на рис. 1.6.

Наведений перелік етапів процесу управління бізнес-моделлю підприємства поділено на два блоки. Перший блок дає можливість здійснити аналіз стану управління бізнес-моделлю підприємства, а другий – перелік заходів підвищення його ефективності. Аналіз стану управління бізнес-моделлю підприємства передбачає здійснення збору та обробки даних за основними аспектами управління бізнес-моделлю підприємства, його кількісний та якісний аналіз [87, с.553].

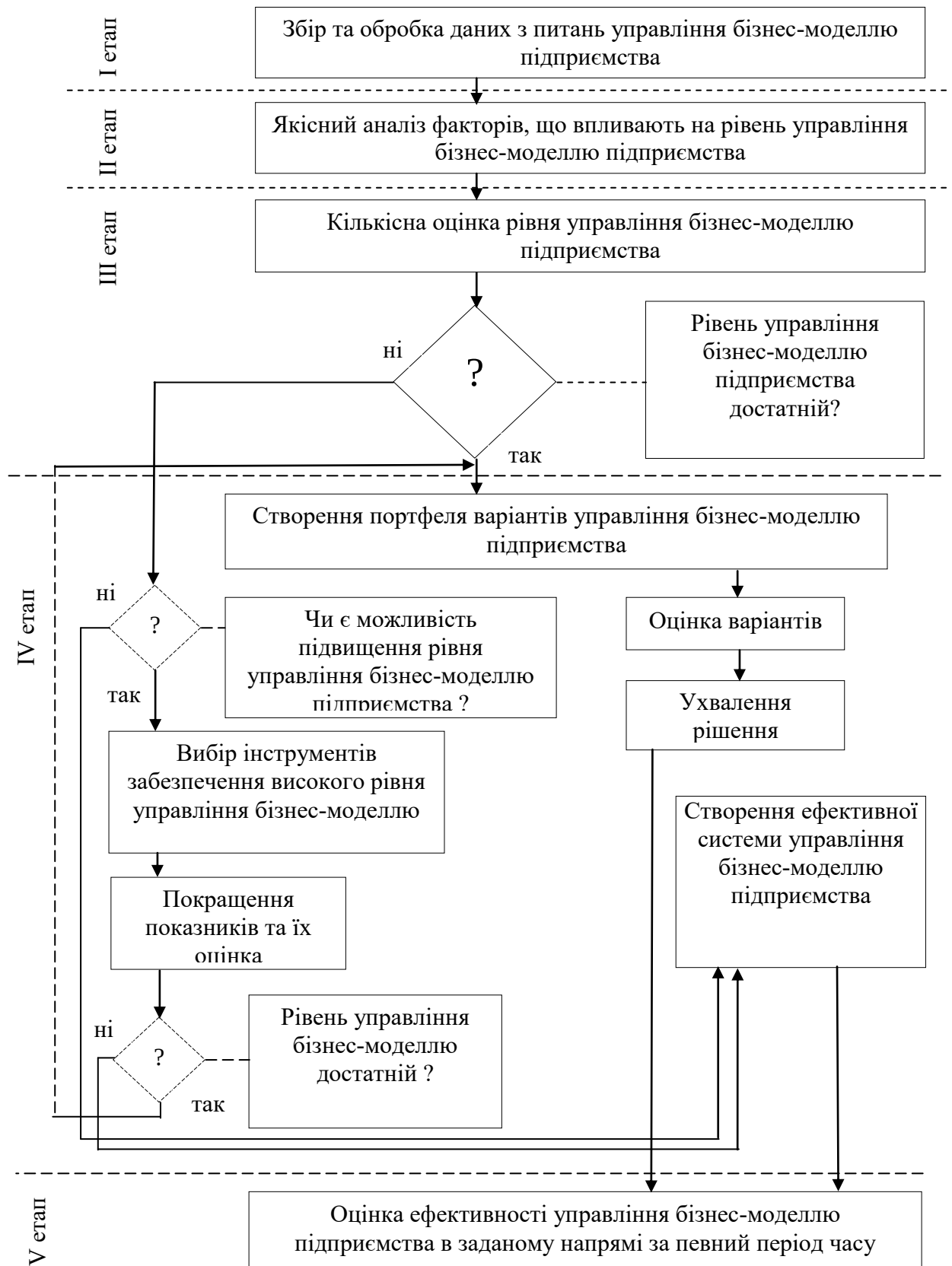


Рис. 1.6. Укрупнена блок-схема етапів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства [80]

Перелік заходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-моделлю підприємства передбачають вибір та обґрунтування граничних значень для досягнення запланованого (високого) рівня управління бізнес-моделлю, вибір інструментів забезпечення запланованого рівня управління бізнес-моделлю.

Таким чином, концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства є основою для визначення системи елементів, характеру процесу управління бізнес-процесами та встановлення їх взаємодії та формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами.

1.4. Нормативно-правове забезпечення конкурентного розвитку бізнес-моделей підприємницької діяльності вітчизняних підприємств

Сучасний стан інституційного середовища реалізації державної політики економічного розвитку суб'єктів господарювання на конкурентних ринках України характеризується незбалансованістю, невизначеністю та високим рівнем неочікуваних змін. Типовою для української економіки є суперечність між функціонуючими формальними інститутами та переважаючими неформальними нормами. Ринкові суб'єкти мають власний менталітет, ціннісну орієнтацію, а також уявлення про економічні процеси і допустимі правила конкурентної боротьби. Оскільки, як і кожна країна, Україна має свої унікальні особливості, що визначаються її економічним рівнем, виробничою та технологічною структурою, якістю інститутів, тобто перебуває на певній стадії економічного розвитку порівняно, зокрема, з іншими, більш передовими або менш розвиненими, країнами, то не можна винайти універсальної формули реалізації конкурентної політики, що однаковою мірою може бути застосована до всіх країн. Так само можна вважати, що кожна стадія розвитку тієї чи іншої країни зумовлює свій, притаманний лише цій країні, стан інституційного середовища у реалізації нею політики конкурентного розвитку [68].

Процес розвитку нормативно-правових засад регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках в межах сформованих бізнес-моделей розвитку підприємництва мав декілька етапів, що представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Етапи розвитку нормативно-правових засад формування бізнес-моделей підприємницької діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання

Етап розвитку	Нормативно-правовий акт	Рік прийняття
1	2	3
І. Період становлення правових основ для розвитку підприємницької діяльності та конкуренції в умовах ринку (1991-1995 рр.)	Закон України «Про підприємництво» (втратив чинність, крім ст. 4)	1991 р.
	Закон України «Про підприємства» (втратив чинність)	1991 р.
	Закон України «Про господарські товариства»	1991 р.
	Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» (втратив чинність)	1991 р.
	Закон України «Про власність» (втратив чинність)	1991 р.
	Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» (втратив чинність)	1992 р.
	Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (втратив чинність)	1992 р.
	Закон України «Про Антимонопольний комітет України»	1993 р.
ІІ. Період формування концептуальних засад державної політики з підтримки підприємництва на конкурентних ринках (1996-1999 рр.)	Конституція України	1996 р.
	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	1996 р.
	Закон України «Про режим іноземного інвестування»	1996 р.
ІІІ. Період розвитку бізнес-середовища та вдосконалення відносин між державою та бізнесом. (2000–2009 рр.)	Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (втратив чинність)	2000 р.
	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» (втратив чинність)	2000 р.
	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»	2000 р.
	Закон України «Про природні монополії»	2000 р.
	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	2001 р.
	Господарський Кодекс України	2003 р.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
	Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»	2003 р.
	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»	2005 р.
IV. Період запровадження в Україні європейських підходів у сфері розвитку бізнесу на конкурентних ринках (2010-дотепер)	Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»	2010 р.
	Закон України «Про державно-приватне партнерство»	2010 р.
	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	2012 р.
	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)»	2015 р.
	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	2015 р.

На першому етапі формування становлення правових основ для розвитку підприємницької діяльності та конкуренції в умовах (1991–1995 рр.) у процесі трансформації пострадянської економіки з командно-адміністративної до ринкової закладались правові основи для становлення підприємництва.

У сфері становлення підприємництва на ринкових засадах, передусім, було прийнято Закон України «Про підприємство» від 07.02.1991 р. (втратив чинність, крім ст. 4), який визначав загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами на території України, встановлюючи гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки [28].

Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. (втратив чинність) був спрямований на забезпечення самостійності підприємств, визначав їх права та відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулював відносини підприємств з іншими підприємствами і організаціями, органами державного управління [29]. Ці обидва закони слугували правовою основою до започаткування власної справи, декларуючи сприятливі умови в оподаткуванні, кредитуванні тощо.

Своєю чергою, у Законі України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. визначається поняття господарських товариств, види, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та

засновників [22].

Законом України «Про селянське (фермерське) господарство» від 20.12.1991 р. (втратив чинність) визначались економічні, соціальні і правові основи створення та діяльності селянських (фермерських) господарств в Україні, а також умови для розвитку селянських (фермерських) господарств, виробництва в них товарної сільськогосподарської продукції, забезпечення раціонального використання і збереження переданих і наданих їм земель, соціального та правового захисту цих господарств [33].

Законом України «Про власність» від 07.02.1991 р. (втратив чинність) регулювались майнові відносини підприємств [20], а Законом України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» від 06.03.1992 р. (втратив чинність) встановлювався правовий механізм приватизації єдиних майнових комплексів невеликих державних підприємств шляхом їх відчуження на користь одного покупця одним актом купівлі-продажу.

Початок розвитку законодавства про захист економічної конкуренції в Україні розпочався з прийняття Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 року (втратив чинність), який започаткував створення правової системи захисту економічної конкуренції [27].

Цей закон був побудований на основі антимонопольного законодавства розвинутих країн. В умовах майже стовідсоткової монополізації економіки та відсутності культури конкуренції у бізнесових колах та суспільстві в цілому цей закон, насамперед, вирішував завдання припинення численних зловживань монопольним становищем суб'єктів господарювання, антиконкурентних дій органів влади та недобросовісної конкуренції [27].

Наступним кроком було прийняття Закону України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р., яким було створено інституційні засади захисту конкуренції, визначено Антимонопольний комітет України уповноваженим органом у сфері захисту конкуренції, встановлено

його завдання та повноваження [19].

Згадані та інші нормативно-правові акти, що регулювали підприємницьку діяльність та розвиток конкурентного середовища, часто характеризувалися недосконалістю, суперечністю та непослідовністю в регулюванні конкурентних відносин на ринку. На якість нормативних актів впливали необхідність їх швидкого прийняття, відсутність досвіду розробки таких нормативних актів тощо. Більшість із зазначених законодавчих актів втратили чинність у зв'язку із прийняттям (16.01.2003 р.) та набуттям чинності (01.01.2004 р.) Цивільного та Господарського кодексів України, а також на підставі прийняття інших законодавчих актів.

Другий етап становлення та розвитку правового регулювання у сфері розвитку підприємницької діяльності на конкурентних ринках (1996–1999 рр.) характеризувався формуванням концептуальних засад державної політики з підтримки підприємництва, нормативно-правового забезпечення подальшого його розвитку, а також визначення основних принципів політики дерегулювання, спрощення порядку оподаткування та запровадження дозвільної системи підприємницької діяльності.

Передусім 28.06.1996 р. Верховною Радою України було прийнято Конституцію України, якою закріплено свободу підприємницької діяльності. Відповідно до статті 42 Конституції України не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Статтею 92 Основного Закону передбачено, що виключно законами України [40].

Визначальним у сфері правового врегулювання діяльності суб'єктів господарювання на конкурентних ринках та недопущення недобросовісної конкурентної боротьби був прийнятий Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р [23]. Цей Закон визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення

торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин [23].

Закон застосовується до відносин, у яких беруть участь суб'єкти господарювання у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, у тому числі у разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають чи можуть мати негативний вплив на конкуренцію на її території, якщо інше не встановлено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України [23].

Водночас, збільшення кількості підприємств з іноземними інвестиціями, зміцнення позицій існуючих підприємств з іноземними інвестиціями на території України визначив Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. Закон визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України [32].

Дослідження засвідчили, що у ході реформ 1990-х років в Україні було створено основні інституційні передумови розвитку економічної конкуренції. З них найважливіше значення мали приватизація, лібералізація цін, ліквідація монополії держави на зовнішню торгівлю. У результаті цих реформ суттєво звузився монополізований сектор економіки та сектор економіки, в якому структурні передумови конкуренції є обмеженими. При цьому частка підприємств, які діють на конкурентних ринках, зросла майже до 50 відсотків [18, с.334].

За таких умов на перший план вийшло завдання ефективного захисту конкуренції, вирішення якого вимагало істотної зміни правової бази. Мета внесення змін до законодавства – зробити захист конкуренції головним пріоритетом конкурентної політики, а також досягти синхронізації з європейським законодавством.

Третій етап інституційно-законодавчого оформлення у сфері розвитку суб'єктів господарювання на конкурентних ринках (2000–2009 рр.) характеризувався подальшим розвитком бізнес-середовища та вдосконаленням

відносин між державою та бізнесом.

Важливим кроком для покращення бізнес-середовища та реалізації державної політики у сфері ліцензування підприємницької діяльності стало прийняття доволі обговорюваного Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III (втратив чинність), який визначав види господарської діяльності, що підлягали ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлював державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування [26].

Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. визначав правові основи державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою швидшого виходу з економічної кризи і створення умов для запровадження ринкових реформ, а також містив перелік суб'єктів малого підприємництва. На підставі положень зазначеного закону було прийнято Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р.

Одним із найбільючіших напрямів регулювання конкурентного середовища ось уже кілька десятиліть залишається вирішення проблеми державних монополій в Україні та припинення деградації інфраструктури, що триває в підконтрольних їм секторах вітчизняної економіки. Більшість наявних державних монополій або належить до «природних», або має її у своїй структурі. Принципам їх регулювання та реформування було присвячено спеціальний Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р [31]. Він визначає їх як стан певного ринку, за якого задоволення попиту є ефективнішим за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва, а товари (послуги), що виробляються, не можуть бути замінені в споживанні іншими. І слід визнати, що цей ухвалений два десятиліття тому закон фіксує перелік природних монополій у різних складових стратегічної інфраструктури, яку справді є сенс зберігати в державній власності. Але лише для того, щоб гарантувати національну безпеку через

підтримання її в належній якості та забезпечення в інтересах країни й суспільства рівного доступу до неї операторам усіх форм власності на основі жвавої конкуренції.

Одним з головних законодавчо-правових актів цього періоду розвитку конкурентного середовища слід вважати прийняття Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р [24]. Зокрема, цей Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [24].

Зважаючи на те, що на той момент Україна задекларувала стратегічну мету вступ до Європейського Союзу, конкурентне законодавство України було побудовано на базі німецького законодавства та максимально наближене до конкурентного законодавства ЄС. Розробленню закону [24] передували розгляд значної кількості законів країн Східної, Центральної і Західної Європи, законодавства країн – членів СНД. Розробниками був вивчений більш ніж сторічний досвід застосування антитрестового законодавства США і п'ятдесятирічний досвід Німеччини. Крім того, при підготовці закону було проаналізовано законодавство ЄС у сфері захисту конкуренції і практику його застосування Четвертим генеральним директором і судами ЄС.

Кардинальним кроком у сфері розвитку інституційно-правових засад регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках було прийняття Господарського кодексу України Верховною Радою України від 16.01.2003 р., який встановив правові основи господарської діяльності суб'єктів усіх форм власності [11].

З метою визначення правових та організаційних засад реалізації державної регуляторної політики у сфері розвитку конкуренції було прийнято Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 р. Набуття чинності цього закону надало і громадянам та суб'єктам підприємництва, і органам державної влади нові

можливості щодо забезпечення процедурної відкритості органів державної влади та планування ефективності владних рішень.

З метою вдосконалення системи відносин між державою та бізнесом, гармонізації українського законодавства у сфері господарської діяльності з європейським, залучення широких верств населення до участі у підприємницькій діяльності, вирішення проблем зайнятості населення Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р. № 2806-IV. Норми цього закону визначили не лише основні терміни, положення і принципи державної політики у дозвільній сфері, а й порядок видачі документів дозвільного характеру для започаткування та здійснення господарської діяльності; встановили відповідальність посадових осіб дозвільних органів, адміністраторів, суб'єктів господарювання за порушення вимог законодавства з питань дозвільної системи у сфері господарської діяльності тощо. Крім того, цим нормативно-правовим актом було ініційовано створення практично в усіх обласних центрах та містах України дозвільних офісів, що стало значним удосконаленням вітчизняної дозвільної системи.

Четвертий етап (з 2010 р. – досі) характеризується формуванням правового поля щодо запровадження в Україні європейських підходів у сфері делегування функцій держави суб'єктам господарювання, створення сприятливих умов для розвитку національного бізнесу на міжнародних ринках, спрощення умов започаткування бізнесу та виходу з нього, зменшення втручання держави в економічну діяльність суб'єктів господарювання, спрощення системи отримання дозволів, зниження тиску на бізнес з боку контролюючих органів.

Для розбудови сучасного правового простору із дотриманням принципів демократії, верховенства права, прозорості та захисту соціального добробуту для України першочерговим завданням постало виконання поставленої мети, сформульованої в Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 р., щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки; розвитку конкуренції як основного чинника

підвищення ефективності економіки, забезпечення дієвого регулювання діяльності природних монополій, недопущення проявів монополізму на державному та регіональному рівнях та забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі.

Правовою основою співробітництва між державою і приватним бізнесом на основі партнерства, з урахуванням інтересів сторін став Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р.. У ньому державно-приватне партнерство визначене як система відносин між державним та приватним партнерами, під час реалізації яких можливості обох партнерів об'єднуються, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та отримання позитивного остаточного результату для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та модернізації діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користуванні (експлуатації) такими об'єктами.

Також, із прийняттям Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. фактично визначено нові правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва [23].

Таким чином, враховуючи положення спеціальних законів, що регулюють відносини конкуренції в Україні, слід відзначити, що на початку 20-х років XXI ст. наголос у здійсненні антимонопольно-конкурентної політики в Україні переноситься з обмеження монополізму в економіці на розвиток і захист реальної конкуренції. За своєю суттю на сучасному етапі становлення українського законодавства про конкуренцію вітчизняна політика полягає в поєднанні заходів з лібералізації економічних секторів, що перебувають у стані природної монополії, із вдосконаленням правових механізмів регулювання діяльності природних монополістів і механізмів захисту реальної та потенційної конкуренції.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування та оптимізації бізнес-моделі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Виходячи з результатів ретроспективного аналізу на нашу думку, доцільно виділяти три послідовних етапи еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення. У відповідності з авторським підходом слід відмітити зміщення центру уваги науковців і фахівців з суто ресурсного підходу до побудови ефективного бізнесу, коли головні завдання менеджменту зосереджувались виключно на раціональному використанні внутрішніх ресурсів за умов найповнішого завантаження виробничих потужностей до ринково-орієнтованого підходу на основі пошуку незайнятих ринкових ніш, формування нових потреб споживачів та їх найповнішого задоволення.

2. Проведене дослідження дало можливість сформулювати загальне визначення бізнес-моделі. Бізнес-модель – це важливий інструмент стратегії підприємства, який дає можливість на інноваційній основі створити цінність для кінцевого споживача у вигляді товарів та послуг, яка допомагає виокремити підприємство від його прямих конкурентів, та виявити причини які спонукають споживачів віддавати перевагу саме цьому підприємству.

3. Узагальнено, що велика розмаїть підходів до класифікації зумовила виникнення великої кількості видів моделей ведення бізнесу підприємствами. Проте, слід відмітити, що основоположними майже у кожній класифікаційній ознаці до бізнес-моделі є наявність інновацій, відношення до ресурсів, спрямованість ланцюга створення цінності та можливість генерування прибутку. Ватро відмітити, що всі інші намагання здійснити універсальну класифікацію моделей ведення бізнесу у тій чи іншій мірі (явно або наочно) спираються хоча б на одну з перелічених ознак.

4. Обґрунтовано, що важливим складовим елементом методології виступають принципи формування бізнес-моделі підприємства. Загальні

принципи формування бізнес-моделі підприємства дають можливість створювати адекватні моделі, а локальні допомагають врахувати множину параметрів стану процесів таким чином, щоб всередині однієї моделі компоненти були тісно взаємопов'язані між собою, і в той же час, залишаючись в визначеній марі незалежними один від одного.

5. Під організаційно-організаційним організмом управління бізнес-моделлю підприємства запропоновано розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю підприємства. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства є основою для визначення системи елементів, характеру процесу управління бізнес-процесами та встановлення їх взаємодії та формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами.

6. Враховуючи положення спеціальних законів, що регулюють відносини конкуренції в Україні, обґрунтовано, що на початку 20-х років XXI ст. наголос у здійсненні антимонопольно-конкурентної політики в Україні переноситься з обмеження монополізму в економіці на розвиток і захист реальної конкуренції. За своєю суттю на сучасному етапі становлення українського законодавства про конкуренцію вітчизняна політика полягає в поєднанні заходів з лібералізації економічних секторів, що перебувають у стані природної монополії, із вдосконаленням правових механізмів регулювання діяльності природних монополістів і механізмів захисту реальної та потенційної конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ІННКО-ТРЕЙД ЛТД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Іннко-Трейд ЛТД» (надалі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»), було створене внаслідок збору учасників 12 жовтня 2006 року. Зареєстровано підприємство за адресою: Україна, 01010, місто Київ, вулиця Князів Острозьких, будинок 24, квартира 21. Товариство керується у своїй діяльності діючим законодавством України та статутом.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Іннко-Трейд ЛТД»
Скорочена назва	ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Дата реєстрації	12.10.2006 р.
Розмір статутного капіталу	120000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	34614661
Види діяльності	Основний: 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням Інші: 26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування 43.21 Електромонтажні роботи 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01010, місто Київ, вулиця Князів Острозьких, будинок 24, квартира 21

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснює продаж та сервісне обслуговування обладнання для роботи з документами та широкоформатними матеріалами, а саме сканерів та струменевих плотерів, копіювальної техніки, інженерних репрографічних систем. Другим напрямком діяльності, що започаткований при створенні підприємства, є постачання, монтаж та сервісне обслуговування систем промислового кондиціонування. ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» пропонує рішення щодо забезпечення стабільної роботи відповідального електронного обладнання для розрахунку стабілізації параметрів електропостачання та повітряної середовища. Як показує практика, після введення системи кількість звільнень та відказів такого обладнання знижується на замовлення. На сьогоднішній день компанія пропонує найвищий досвід та кваліфіковану групову спеціалістів за системою прецизійного кондиціонування в Україні. Рішення будуються на основі продукції «Liebert-Hiross» - найбільш авторитетного виробника цих систем на європейському ринку. Системами прецизійного кондиціонування та безперебійного електропостачання займається спеціалізований підрозділ цього підприємства.

Метою створення ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» є одержання прибутку (доходу) від здійснення виробничої, науково-дослідної, торгової, комерційної, зовнішньоекономічної діяльності та іншої діяльності, яка незаборонена чинним законодавством.

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» може також здійснювати діяльність, що не приносить прибуток, якщо ця діяльність корисна Засновникам (учасникам), має іншу соціальну цінність.

Видами (предметом, сферою) діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» згідно зі Статутом є:

- продаж та сервісне обслуговування обладнання для роботи з документами та широкоформатними матеріалами;
- постачання, монтаж та сервісне обслуговування систем промислового кондиціонування;
- оптова торгівля різними товарами та виробами без конкретної

спеціалізації;

- посередництво в спеціалізованій торгівлі іншими товарами;
- посередництво в торгівлі різними товарами;
- організація перевезення вантажів;
- ремонт (спеціалізований) інших машин загального призначення;
- оптова торгівля іншим промисловим обладнанням;
- спеціалізована роздрібна торгівля іншими промисловими товарами;
- монтаж, устаткування, ремонт машин загального призначення;
- посередництво в торгівлі різними товарами;
- дистриб'юторська діяльність;
- торгівля іншим промисловим обладнанням;
- виробництво електротехнічних виробів;
- проектно-конструкторські роботи;
- розробка та впровадження ноу-хау.

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» може займатися також будь-якими іншими видами діяльності не забороненими законодавством України. У всіх випадках, коли законодавством передбачена необхідність отримання дозволів або ліцензій для заняття тим чи іншим видом діяльності, Товариство розпочинає таку діяльність тільки після отримання необхідних дозволів або ліцензій.

Для здійснення своєї діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» має право:

- створювати філії та представництва, які діють від його імені на підставах відповідних Положень, затверджених Товариством;
- вступати в будь-які об'єднання юридичних осіб, фонди та асоціації, як на Україні, так і за її межами;
- створювати разом з фізичними та(або) юридичними особами резидентами та(або) нерезидентами України підприємства різних організаційно-правових форм, на території України та за кордоном у порядку і на умовах, встановлених діючим законодавством;
- упроваджувати свої розробки в Україні і за кордоном через виконання господарчих договорів або продаж ліцензій;

- вступати в цивільно-правові відносини в Україні та за кордоном з будь-якими фізичними та юридичними особами, укладати з ними господарчі договори, договори про спільну діяльність, договори підряду, договори дарування, безповоротної фінансової допомоги, поворотної фінансової допомоги, в тому числі з іншими юридичними особами, договори пожертви, договори ренти, договори зберігання, в тому числі договори безоплатного зберігання, трудові договори і угоди, вести купівлю-продаж по договірним цінам, як по безготівковому так і по готівковому розрахунку в установленому законодавством порядку, укладати кредитні договори, в тому числі під заставу майна, договори позики, надавати фінансові послуги та укладати інші правочини;

- згідно з діючим законодавством створювати на підставі договорів з підприємствами, організаціями та іншими господарчими одиницями тимчасові творчі колективи для вирішення цільових виробничих, господарчих, науково-технічних завдань;

- згідно з діючим законодавством здійснювати експортно-імпортні операції, прямі виробничі та науково-технічні зв'язки з підприємствами нерезидентами України, проводити товарообмінні операції;

- самостійно визначати форми і системи оплати праці, розпорядок робочого дня, змінність робіт, порядок надання вихідних днів і відпусток, дотримуючись діючого законодавства про працю;

- самостійно проводити зовнішньоекономічну діяльність згідно з законодавством України.

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» є власником:

- майна переданого йому Засновником (учасником) Товариства у власність як вклад до статутного капіталу;

- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;

- одержаних доходів;

- іншого майна, набутого на підставах що не заборонені законом.

Як внесок у статутний капітал Засновником (учасником) можуть бути

передані Товариству гроші, цінні папери, інші речі, або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не заборонені чинним законодавством.

Якщо вклад у статутний капітал Товариства провадиться не в грошовій формі, то оцінка внеску провадиться на підставі рішення загальних зборів Засновників (учасників) Товариства.

Загальні збори учасників мають право одностайним рішенням установлювати види угод, що вимагають спеціального узгодження і встановлювати правила узгодження цих угод.

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» є власником свого майна, джерелами формування якого є грошові та матеріальні внески співвласників підприємства, доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності, кредити банків та інших кредиторів, тощо. ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» вільно володіє, користується та розпоряджається цим майном в межах, передбачених чинним законодавством України. Грошові кошти підприємства зберігаються на розрахунковому, валютному рахунках та в касі.

Організаційна структура ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» належить до функціонального типу та наведена на рис. 2.1.

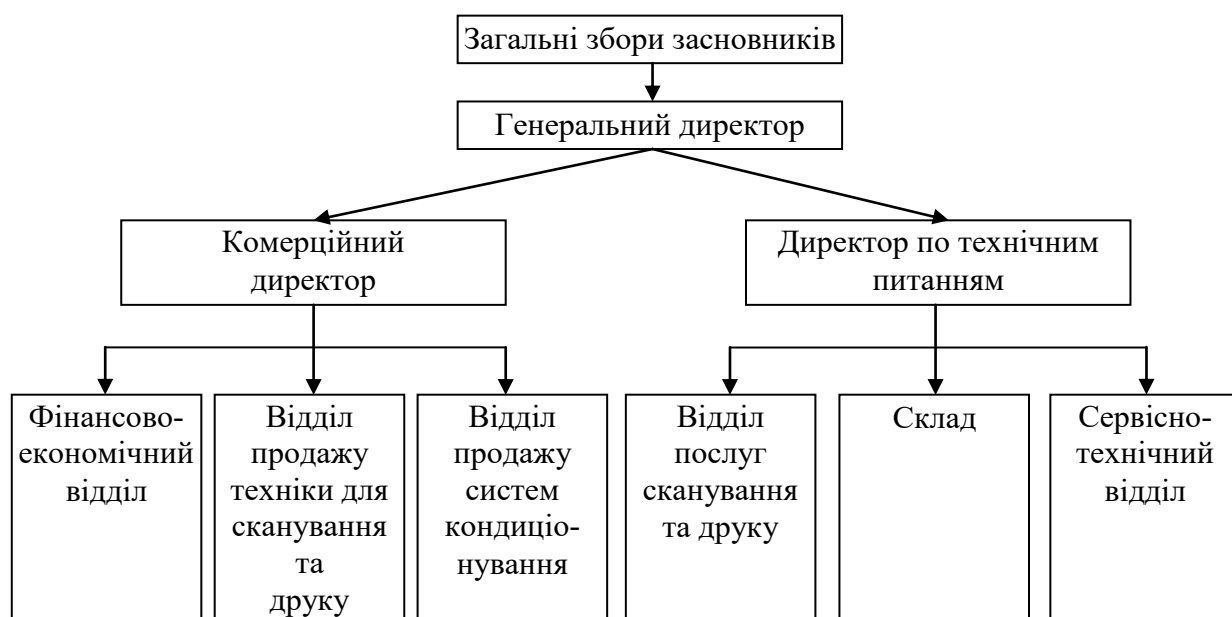


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

На рис. 2.1 показана структура, яка є найпоширенішим типом ієрархічної структури торгово-сервісних підприємств. Вона має багато горизонтальних і вертикальних зв'язків і характеризується обмеженою кількістю нижніх рівнів управління прийняття рішень. Керівники цієї системи поділяються на лінійних і функціональних. Основна структура цієї системи включає лінійну вертикаль управління та спеціалізацію управлінської роботи за функціональними ознаками, такими як техніка, економіка, логістика, фінанси і т.д.

Оперативні питання управління підприємством вирішує одноособово директор ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» відповідно до статуту. В свою чергу, стратегічні питання діяльності підприємством вирішуються на загальних зборах засновників. Середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві у 2022 році склала 20 осіб.

Підприємство є дистриб'ютором продукції нідерландської компанії «Océ Technologies B. V.», яка входить до в першої трійки світових провідних розробників та виробників високопродуктивного обладнання для друку та копіювання та займає 30-40% світового ринку систем друку великої потужності та високопродуктивних офісних машин.

Проведемо аналіз сильних та слабих сторін бізнесу ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

До сильних сторін підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» можна віднести:

- наявність спеціалізації у сфері продажу інженерних систем техніки – ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснює продаж продукції компанії Océ Technologies, зокрема монохромних LED систем – Technical Document Systems (TDS) та повнокольорових струменевих - Technical Color Systems (TCS);

- наявність постійних клієнтів в машинобудуванні (НПО ім. Фрунзе, Новокраматорський механічний завод (НKMЗ), КБ ім. Морозова, будівництві, проектуванні («Київпроект», СП «Основа-Солсиф», Київське ЦКБ арматуробудування, ПАТ «Київметробуд»), енергетиці (Ровенська атомна електростанція, ЦКБ «Енергопрогрес», ГАЕК «Київенерго», нафтогазовій, вугільній промисловості (ОАО ДП «Київтрансгаз», ДП «Трансгаз», СП

«ГАЗИНТЕК», ТОВ «Радоніт») геодезії, картографії (ДП «Укрморкартографія», ДП «Геоінформ»), виробництві реклами (СП «PointMedia», «Екопрінт» тощо);

- використання кондиціонерів відомих на ринку брендів, підтримка конкурентних цін на це обладнання, високий професійний рівень працівників інженерного відділу;

- завдяки малій насиченості ринку за напрямками діяльності підприємства, наявні постійні обсяги продажу обладнання та надання послуг компанією, незалежно від пори року.

До слабих сторін підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» слід віднести:

- необхідність постійного оновлення обладнання, яке задіяне у сфері виробництва та надання послуг підприємством;

- серед споживачів широко поширена практика затримки платежів.

Таким чином, встановлено, що досліджуване підприємство ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснює свою господарську діяльність у сфері продажу та сервісного обслуговування обладнання для роботи з документами та широкоформатними матеріалами, а саме сканерів та струменевих плотерів, копіювальної техніки, інженерних репрографічних систем. Важливим напрямком діяльності, що започаткований при створенні підприємства, є постачання, монтаж та сервісне обслуговування систем промислового кондиціонування. Підприємство є дистриб'ютором продукції нідерландської компанії «Océ Technologies B. V.», яка входить до в першої трійки світових провідних розробників та виробників високопродуктивного обладнання для друку та копіювання. Організаційна структура ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» належить до функціонального типу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансова діагностика дає змогу виявити недоліки та проблемні місця у діяльності підприємства, а за допомогою системного фінансового аналізу можна точно поставити діагноз та виявити причини будь-яких негативних або

позитивних показників та тенденцій. Щоб раціонально та ефективно приймати управлінські рішення для досягнення усіх цілей та завдань підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», необхідно проводити фінансову діагностику суб'єкта господарювання.

Діагностика фінансово-економічного стану залежить від своєчасності та правильності аналізу, який є вирішальним для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на вирішення завдань, пов'язаних із вибором напрямку діяльності, його розвитком, поліпшенням його ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники виробничої діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8440,5	7466,6	7120,4	-1320,1	-15,64
Валовий прибуток, тис. грн.	1876,9	1850,1	1457,9	-419,0	-22,32
Чистий прибуток, тис. грн.	894,6	797,6	693,0	-201,6	-22,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	21	20	1,0	5,26
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	382,4	388,8	382,1	-0,4	-0,09
– оборотних активів	662,1	880,2	1066,9	404,9	61,15
Фондовіддача, грн	22,07	19,20	18,64	-3,44	-15,56
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	12,75	8,48	6,67	-6,08	-47,65
Продуктивність праці, тис. грн.	444,24	355,55	356,02	-88,22	-19,86
Рентабельність господарської діяльності, %	10,60	10,68	9,73	-0,87	x

Результати проведеного аналізу засвідчили, що чистий дохід ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у 2022 році становив 7120,4 тис.грн., що на 1320,1 тис.грн., або на 15,64 % менше, ніж у 2020 році. Чистий прибуток компанії у 2020 р. мав значення 894,6 тис.грн., а у 2022 р. зменшився на 201,6 тис.грн., або на 22,54 %, що становило 693,0 тис.грн. Середньооблікова чисельність працівників

підприємства є стабільною протягом досліджуваного періоду. Має тенденцію до скорочення значення показника фондівдачі, а саме на 3,44 грн., або на 15,56 %, що у 2022 році становило 18,64 грн. Продуктивність праці на підприємстві скоротилась на 88,22 тис.грн., або на 19,86 %, що слід пов'язувати зі зменшенням обсягів господарської діяльності підприємства. Рентабельність господарської діяльності підприємства знаходиться на середньому рівні, що у 2022 р. становило 9,73 %. Значення цього індикатора зменшилось на 0,87 пункти.

Аналіз динаміки формування активів та зобов'язань ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка формування активів та зобов'язань ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Активи					
Незавершені капітальні інвестиції	10,4	10,4	10,4	0,0	0,00
Основні засоби	393,8	363,0	380,3	-13,5	-3,43
Усього необоротні активи	404,2	373,4	390,7	-13,5	-3,34
Запаси	127,5	132,0	115,6	-11,9	-9,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	481,5	754,8	820,5	339,0	70,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,0	5,9	0,0	0,0	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	39,3	40,6	50,8	11,5	29,26
Гроші та їх еквіваленти	139,8	112,1	120,2	-19,6	-14,02
Усього оборотних активів	776,0	984,3	1149,5	373,5	48,13
Разом	1180,2	1357,7	1539,9	359,7	30,48
Зобов'язання					
Зареєстрований капітал	120,0	120,0	120,0	0,0	0,00
Резервний капітал	87,8	87,8	87,8	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	510,5	520,5	510,5	0,0	0,00
Усього власний капітал	718,3	728,3	718,3	0,0	0,00
Короткострокові кредити банків	23,0	20,0	0,0	-23,0	-100,00
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	533,4	663,4	537,5	4,1	0,77
Інші поточні зобов'язання	77,8	115,8	128,6	50,8	65,30
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	443,6	552,5	811,6	368,0	82,96
Разом	1180,2	1357,7	1539,9	359,7	30,48

Аналіз показав, що у 2022 р. спостерігалось зростання загальної вартості активів ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» на 359,7 тис.грн., або на 30,48 %, що становило 1539,9 тис.грн. В структурі активів найбільшу питому вагу посідає дебіторська заборгованість за продукцію, вартість якої у 2022 р. сягала 820,5 тис.грн., що на 339,0 тис.грн., або на 70,40 % більше, ніж у 2020 р. Що стосуються, зобов'язань, то їх основу становить поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства в сумі 537,5 тис.грн., що на 4,1 тис.грн. більше, ніж у 2020 р. Нерозподілений прибуток підприємства мав значення у 2022 р. в сумі 510,5 тис.грн.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	1180,2	1357,7	1539,9	359,7
Вартість необоротних активів, тис. грн.	404,2	373,4	390,7	-13,5
Вартість оборотних активів, тис. грн.	776,0	984,3	1149,5	373,5
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	127,5	132,0	115,6	-11,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	520,8	801,3	871,3	350,5
Грошові кошти, тис. грн.	139,8	112,1	120,2	-19,6
Зареєстрований капітал, тис. грн.	120,0	120,0	120,0	0,0
Власний капітал, тис. грн.	718,3	728,3	718,3	0,0
Залучений капітал, тис. грн.	443,6	552,5	811,6	368,0
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	23,0	20,0	0,0	-23,0
Поточні зобов'язання, тис. грн.	443,6	552,5	811,6	368,0
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	332,4	431,8	337,9	5,5
Частка власних оборотних активів	0,40	0,36	0,28	-0,12
Коефіцієнт постійності активів	0,34	0,28	0,25	-0,09
Коефіцієнт мобільності активів	0,66	0,72	0,75	0,09
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,52	0,38	0,34	-0,18
оборотних і необоротних активів	1,92	2,64	2,94	1,02

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальна вартість майна (активів) підприємства зросла в 2022 році на 359,7 тис.грн. порівняно з

2020 роком, що становило 1539,9 тис.грн. Вартість необоротних активів підприємства в 2022 році скоротилась на 13,5 тис.грн., а оборотних – зросла на 373,5 тис.грн. Підприємство мало достатньо високе значення дебіторської заборгованості в сумі 871,3 тис.грн., що свідчить про низький рівень платіжної дисципліни з контрагентами. Робочий (чистий оборотний) капітал у 2022 році становив 337,9 тис.грн, що на 5,5 тис.грн. більше за рівень 2020 року. Доводиться констатувати, що підприємство було фінансово нестійким у 2022 році, оскільки мало низьку частку власних оборотних активів.

Динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8440,5	7466,6	7120,4	-1320,1	-15,64
Інші операційні доходи, тис.грн.	666,7	600,4	338,5	-328,2	-49,23
Інші доходи, тис.грн.	33,6	87,4	107,4	73,8	219,64
Разом	9140,8	8154,4	7566,3	-1574,5	-17,22

Отже, в результаті аналізу даних табл. 2.5., приходимо до висновку, що підприємство в 2022 р. отримало доходів на загальну суму 7566,3 тис.грн., що на 1574,5 тис.грн., або на 17,22 % менше за рівень 2020 р. В структурі доходів найбільшу питому вагу займає чистий дохід від реалізації продукції (7120,4 тис.грн. в 2022 р.), а також інші операційні доходи (338,5 тис.грн. в 2022 р.).

Динаміка витрат господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.6.

Аналіз показав, що загальні витрати господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у 2022 році становили 6873,3 тис.грн., що на 1372,9 тис.грн., або на 16,65 % менше, ніж у 2020 році. Основу загальних витрат становить собівартість реалізованої продукції, яка скоротилась на 901,1 тис.грн., або на 13,73 %.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6563,6	5616,5	5662,5	-901,1	-13,73
Інші операційні витрати, тис.грн.	1036,7	1259,5	859,0	-177,7	-17,14
Інші витрати, тис.грн.	377,6	238,6	121,8	-255,8	-67,74
Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	268,3	242,2	230,0	-38,3	-14,28
Разом	8246,2	7356,8	6873,3	-1372,9	-16,65

Інші операційні витрати ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у 2022 році мали значення 859,0 тис.грн., що на 177,7 тис.грн., або на 17,14 % менше, ніж у 2020 році. Підприємство сформувало витрати з податку на прибуток у 2022 році на суму 230,0 тис.грн., що на 38,3 тис.грн., або на 14,28 % менше, ніж у 2020 році.

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Валовий прибуток, тис.грн.	1876,9	1850,1	1457,9	-419,0	-22,3
Операційний прибуток, тис.грн.	1506,9	1191,0	937,4	-569,5	-37,8
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1162,9	1039,8	923,0	-239,9	-20,6
Чистий прибуток, тис.грн.	894,6	797,6	693,0	-201,6	-22,5

За результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» відзначається прибутковістю господарської діяльності. Отже, що валовий прибуток у 2022 році становив 1457,9 тис.грн., що на 419 тис.грн., або на 22,3 % менше, ніж у 2020 році. Операційна діяльність, також, є прибутковою в сумі 937,4 тис.грн., що на 569,5 тис.грн., або на 37,8 % менше, ніж у 2020 р. За результатами господарювання підприємство

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» отримало чистий фінансовий результат у сумі 693 тис.грн., що на 201,6 тис.грн., або на 22,5 % менше, ніж у 2020 р.

Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,75	1,78	1,42	-0,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,46	1,54	1,27	-0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,20	0,15	-0,17
Чистий оборотний капітал	332,4	431,8	337,9	5,5
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,66	0,72	0,75	0,09

Як засвідчив аналіз, підприємство ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» має достатньо високий запас ліквідності. Отже, всі індикатори ліквідності знаходились в межах нормативу у 2020-2022 роках. Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2022 році значення цього індикатора було вище нормативу, а саме 1,42, що на 0,33 пункти менше, ніж у 2020 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2022 році сягало 1,27. Слід констатувати, що підприємство у 2020-2022 роках не було в повній мірі забезпечене найбільш ліквідними засобами – грошовими коштами, оскільки показник абсолютної ліквідності мав значення нижче за критичне (більше 0,2). Підприємство характеризується позитивним значенням індикатора чистого оборотного капіталу, що засвідчує достатній рівень платоспроможності.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,61	0,54	0,47	-0,14

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,38	0,41	0,53	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	1,64	1,86	2,14	0,50
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,38	0,41	0,53	0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,62	1,32	0,89	-0,73
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,62	0,76	1,13	0,51
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	2,61	3,27	2,92	0,32
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,43	0,44	0,29	-0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,59	0,47	0,01
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,75	0,78	0,42	-0,33

Як показав аналіз, проведений в табл. 2.9., підприємство ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» має нестабільний стан по ряду показників його фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2022 році становить 0,47 при нормативному значенні не нижче 0,5. Негативним є значення показника коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2020 році значення цього показника становило 1,64, а в 2022 році відбулося його зростання на 0,50 пункти, що склало 2,14 пунктів. Коефіцієнт фінансової стабільності в базовому році становив 1,62, а в 2022 році – 0,89, при нормативному значенні більше за 1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. В 2022 році значення цього індикатора було на рівні, менше критичного (0,5), що свідчить про недостатність гнучкості в використанні власних коштів.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	1361,5	1264,2	1134,9	-226,6	-16,64
Коефіцієнт оборотності активів	8,08	5,88	4,91	-3,17	-39,18
Тривалість обороту активів, дні	45,17	62,03	74,27	29,10	64,43
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,75	8,48	6,67	-6,08	-47,65

Продовження таблиці 2.10

Тривалість обороту оборотних активів, дні	28,63	43,03	54,69	26,06	91,03
Коефіцієнт оборотності запасів	65,33	57,55	57,52	-7,81	-11,96
Тривалість обороту запасів, дні	5,59	6,34	6,35	0,76	13,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,92	11,30	8,51	-13,41	-61,16
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	16,65	32,32	42,87	26,22	157,46
Тривалість операційного циклу, дні	28,89	44,81	55,17	26,28	90,96
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,61	10,32	9,84	-2,76	-21,92
Тривалість обороту власного капіталу, дні	28,95	35,36	37,08	8,13	28,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21,95	12,48	11,86	-10,09	-45,97
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	16,63	29,25	30,78	14,15	85,09
Тривалість фінансового циклу, дні	12,26	15,56	24,39	12,13	98,91

Дані табл. 2.10 засвідчують, що в 2022 році підприємство ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» погіршило своє фінансове становище. Додана вартість підприємства має тенденцію до скорочення, оскільки у 2022 році відбулося її зменшення на 226,6 тис.грн., або на 16,64 %. Про зменшення ділової активності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» свідчать дані розрахунку індикаторів оборотності активів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів в 2020 році склав 12,75 оборотів, а в 2022 році скоротився до 6,67 обороти, тобто на 6,08 оборотів. Коефіцієнт оборотності запасів має негативну динаміку, і у 2022 році мав значення 57,52 обороти, що на 7,81 пункти менше базового року. Загальні активи підприємства відзначаються достатньо низькими термінами оборотності, тому-що у 2022 році спостерігалось їх уповільнення на 29,10 дня. Тривалість операційного циклу підприємства становить 55,17 дня, що на 90,96 % більше, ніж у 2020 році. Така негативна тенденція свідчить про уповільнення кругообігу фінансових ресурсів підприємства. Тривалість фінансового циклу підприємства у 2022 р. становила 24,39 дня, що на 12,13 дня, або на 98,91 % більше, ніж у 2020 р.

Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	28,60	32,94	25,75	-2,85
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	3,50	3,04	3,88	0,39
Коефіцієнт окупності чистого доходу	4,50	4,04	4,88	0,39
Рентабельність операційної діяльності, %	19,83	17,32	14,37	-5,45
Рентабельність господарської діяльності, %	15,30	15,12	14,15	-1,15
Рентабельність підприємства, %	11,77	11,60	10,63	-1,14
Рентабельність активів, %	85,65	62,86	47,83	-37,82
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,78	0,75	0,80	0,02
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,83	0,85	0,87	0,04
Коефіцієнт покриття активів	0,12	0,17	0,20	0,08
Рентабельність власного капіталу, %	1,34	1,10	0,96	-0,38
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,08	0,10	0,10	0,02
Рентабельність реалізації продукції, %	13,89	11,62	11,63	-2,26

Результати проведеного аналізу засвідчили, що господарська діяльність ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснюється ефективно. Показники рентабельності основної, операційної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що фінансова стійкість та ділова активність ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» є нестабільними. Підприємство має загрозливий стан за окремими показниками розвитку фінансового потенціалу. Додана вартість підприємства має тенденцію до скорочення, оскільки у 2022 році відбулося її зменшення на 226,6 тис.грн., або на 16,64 %. Водночас, динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності є стабільною, хоча відбулося певне скорочення значень окремих індикаторів рентабельності у 2022 р., що слід пов'язувати із загальним скороченням обсягів господарської діяльності підприємства.

2.3. Оцінка сучасного стану функціонування бізнес-моделі підприємства

Для визначення поточного стану функціонування бізнес-моделі підприємства проведемо розрахунки та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності. Для проведення аналізу особливостей бізнес-моделі підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», а також виявлення необхідності її вдосконалення, зокрема за рахунок перегрупування бізнес-одиниць підприємства ми скористались методикою розрахунку показника співвідношення часток операційного прибутку підрозділів (бізнес-одиниць) підприємства та часток у витратах, зокрема, за формулою (2.1).

$$K_{чпв} = ЧОП_i / ЧВ_i \quad (2.1)$$

де $K_{чпв}$ – коефіцієнт співвідношення частки операційного прибутку та частки витрат i -го стратегічного підрозділу підприємства;

$ЧОП_i$ – частка операційного прибутку за результатами діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальній величині цього показника;

$ЧВ_i$ – частка величини витрат діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальних витратах підприємства.

Відповідно частка операційного прибутку за результатами діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальній величині цього показника визначається по формулі:

$$ЧОП_i = ОП_i / ОП_{п} \quad (2.2)$$

де $ОП_i$ – операційний прибуток за результатами діяльності стратегічного i -го підрозділу підприємства;

$ОП_{п}$ – операційний прибуток підприємства.

Базою для розрахунку $ОП_i$ та $ОП_{п}$ може бути і чистий прибуток, отриманий завдяки діяльності i -го підрозділу та відповідно чистий прибуток всього підприємства при аналізі ефективності складної підприємницької структури. Критичне значення показника співвідношення частки операційного прибутку та частки витрат певного стратегічного підрозділу підприємства

дорівнює одиниці. При значенні менше одиниці це вказує на малий вклад цього підрозділу у формування ефекту діяльності всієї структури, що може бути причиною прийняття рішення щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства чи його реструктуризації.

Аналіз динаміки прибутковості стратегічних підрозділів бізнесу ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки прибутковості стратегічних підрозділів бізнесу

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», тис.грн.

Операційний прибуток, забезпечений підрозділом бізнесу	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Відділ продажу систем промислового кондиціонування	404,8	225,6	139,9	-264,9	-65,44
Відділ продажу техніки для сканування та друку	708,9	733,7	662,7	-46,2	-6,52
Відділ послуг сканування та друку	49,2	80,7	120,4	71,2	144,72
Загалом по підприємству	1162,9	1039,9	923,0	-239,9	-20,63

Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося скорочення операційного прибутку в розрізі наступних стратегічних підрозділів бізнесу ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»: відділ продажу систем промислового кондиціонування – на 264,9 тис.грн., або на 65,44 %; відділ продажу техніки для сканування та друку – на 46,2 тис.грн., або на 6,52 %. Водночас, відбулося збільшення прибутковості діяльності відділу продажу техніки для сканування та друку на 71,2 тис.грн., або на 144,72 %.

Отже, проведений за допомогою табл. 2.10 аналіз динаміки прибутковості підрозділів підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» показав, що зниження прибутковості підприємства головним пов'язано зі зниженням прибутковості відділу продажу систем кондиціонування.

Оцінка стратегічного положення існуючої бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» на ринку продажу систем промислового кондиціонування представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка стратегічного положення існуючої бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» на ринку продажу систем промислового кондиціонування

Привабливість ринку продажу систем кондиціонування	Стратегічне положення ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»
Характеристика галузі (ринку)	
Розмір ринку (дохід від продаж) – 1612 тис. грн. у 2022 році; диверсифікованість ринку – середня; чутливість ринку до ціни – висока, еластичність > 1; схильність до циклічності – середня; схильність до сезонності – середня. Вплив постачальників на характер договорів, що укладаються: впливають через ціни, обсяги, якість та терміни поставок обладнання, запчастин тощо.	Доля ринку < 1 %; вплив на ринок: на території України та столичного регіону – незначний; характер відносин з постачальниками: на договірній основі; вплив на позиції підприємства споживачів – споживачі впливають через обсяги замовлень.
Фактори конкуренції	
Основні конкуренти: Основні конкуренти: ТОВ «Сві вентиляції», ТОВ «М-Інфо», ТОВ «AlphaGrissin Infotech» ТОВ «ІВІК», ТОВ «ПроХолод», ТОВ «Геліос клімат», ТОВ «Макрохолод». Тип конкуренції: на території України – м'яка олігополія. Чутливість до товарів – замінників – середня.	Пристосованість до конкуренції – низька; вразливість з боку нових технологій – середня.
Фінансово-економічні фактори	
Бар'єри входу і виходу з ринку: висока вартість обладнання, зниження попиту через загальносвітову фінансову кризу; галузева рентабельність – в межах 15% - 20%.	Бар'єри, що ускладнюють вступ до ринку: висока вартість обладнання, рентабельність – 8%.

Результати проведеного СВOT – аналізу становища бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» на ринку продажу техніки для сканування та друку представлені у вигляді матриці у табл. 2.14.

Таким чином, проведений СВOT-аналіз вказує на досить сильні перспективи для досліджуваного підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» на ринку продажу техніки для сканування та друку, а також надання послуг.

До сильних сторін сформованої бізнес-моделі підприємства можна віднести:

– наявність спеціалізації у сфері продажу інженерних систем техніки – ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснює продаж продукції компанії Osé Technologies, зокрема монохромних LED систем – Technical Document Systems (TDS) та повнокольорових струменевих - Technical Color Systems (TCS);

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу чинників впливу на функціонування бізнес-моделі
ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» на ринку продажу техніки для сканування та друку

Сильні сторони підприємства	Можливості для розвитку підприємства
1. Досвід роботи компанії – більше 10 років на ринку. 2. Обладнання, що пропонується компанією належить до високоякісних та відомих брендів. Регулярне проведення навчальних семінарів та участь у профільних конференціях і виставках забезпечують прихід до компанії нових клієнтів. 3. Напрацьовані традиції високоякісного обслуговування та комплексного супроводження клієнтів. 4. Налагоджені партнерські відносини з постачальниками обладнання.	1. Користувачі обладнання брендів, які просуває компанія залишаються їх активними прихильниками та пропагандистами через високу якість та рівень сервісної підтримки. 2. Недостатня насиченість ринку надає можливості для подальшого росту. 3. Перегрупування бізнесу та зміна частини власників підприємств виробничого сектору економіки створює потенціал для розширення технічної бази проектувальних підрозділів та організацій.
Слабкі сторони підприємства	Загрози для розвитку підприємства
1. Вузкий асортимент продукції та недостатня кількість видів товарів невисокої цінової категорії в асортиментному ряді. 2. Низький рівень підтримки баз даних клієнтів компанії, відсутність їх систематичного аналізу. 3. Недостатність внутрішньофірмових комунікацій, відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх роботи, слабкий зворотній зв'язок, які є демотивуючими факторами.	1. Схильність бізнесу компанії до впливу частих змін законодавства та регулятивних мір - нові зміни в роботі податкових та митних органів, митних процедур та зборів можуть різко знизити рентабельність бізнесу. 2. Чергова хвиля економічної кризи в країнах Європи може призвести до спаду інвестицій в економіку країни. 3. Деякі компанії – конкуренти використовують неофіційні канали ввозу обладнання цієї ж товарної групи та проводять політику демпінгу на внутрішньому ринку.

– наявність постійних клієнтів в машинобудуванні (НПО ім. Фрунзе, Новокраматорський механічний завод (НКМЗ), КБ ім. Морозова, будівництві, проектуванні («Київпроект», СП «Основа-Солсиф», Київське ЦКБ арматуробудування, ПАТ «Київметробуд»), енергетиці (Ровенська атомна електростанція, ЦКБ «Енергопрогрес», ГАЕК «Київенерго», нафтогазовій, вугільній промисловості (ОАО ДП «Київтрансгаз», ДП «Трансгаз», СП «ГАЗИНТЕК», ТОВ «Радоніт») геодезії, картографії (ДП «Укрморкартографія», ДП «Геоінформ»), виробництві реклами (СП «PointMedia», «Екопрінт» тощо);

– використання кондиціонерів відомих на ринку брендів, підтримка

конкурентних цін на це обладнання, високий професійний рівень працівників інженерного відділу;

– завдяки малій насиченості ринку за напрямками діяльності підприємства, наявні постійні обсяги продажу обладнання та надання послуг компанією, незалежно від пори року.

До слабих сторін сформованої бізнес-моделі підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» слід віднести:

- необхідність постійного оновлення обладнання, яке задіяне у сфері виробництва та надання послуг підприємством, крім того, серед споживачів широко поширена практика затримки платежів.

- недостатність внутрішньофірмових комунікацій, відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх роботи, слабкий зворотній зв'язок, які є демотивуючими факторами тощо.

За класичним підходом оцінювання результатів функціонування бізнес-моделі підприємства на ринку орієнтується виключно на фінансові індикатори фінансово-господарської діяльності, що не повною мірою характеризує об'єктивність та всеосяжність такого оцінювання. Підприємства потребують такої системи оцінювання, яка була б здатна комплексно та збалансовано відображати тренд руху в досягненні стратегічних цілей розвитку, достовірно аналізувати параметри та темпи змін, що відбуваються у внутрішньому потенціалі підприємства. Власне такий методичний підхід до оцінювання притаманний системі збалансованих показників, яка містить конкретні важелі управлінського впливу на розвиток бізнес-моделі діяльності підприємства.

Вважаємо, що використання системи збалансованих показників (СЗП), як новітнього методичного підходу до оцінювання бізнес-моделі здатне активізувати важливі функції управління та спрямувати їх на вирішення наявних проблем конкурентного розвитку кожного окремого підприємства. Збалансована система показників, крім власне фінансових, вміщує індикатори, що характеризують найважливіші сфери діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії розвитку на конкурентному ринку. Це

вигідно відрізняє методику СЗП для інтегрального оцінювання розвитку бізнес-моделі підприємства [35, с.90].

Головна структурна ідея СЗП проявляється у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 2.2).

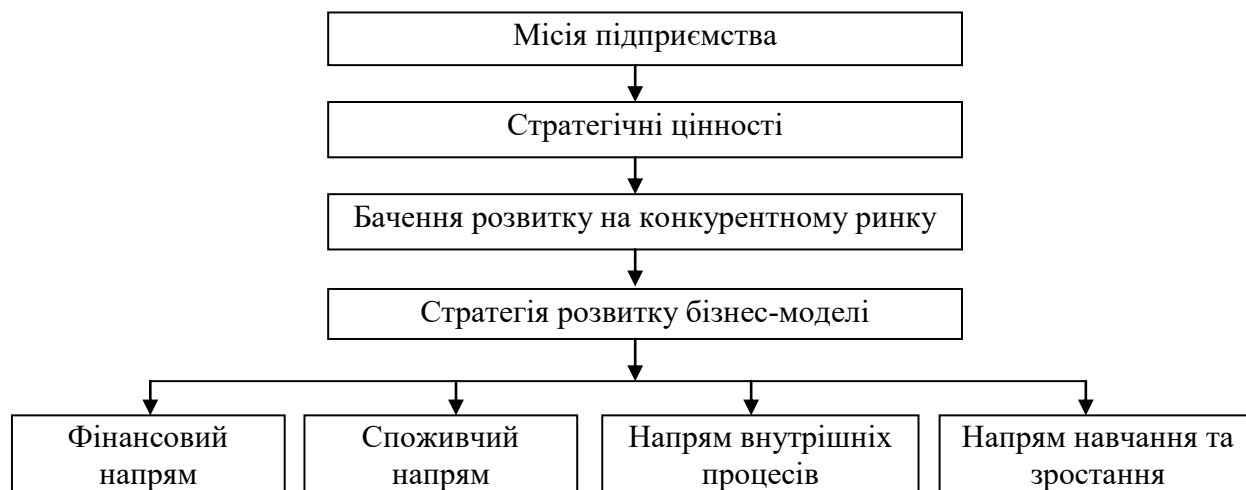


Рис. 2.2. Структура системи збалансованих показників для інтегрального оцінювання розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Вважаємо, що основна мета концепції СЗП полягає у необхідності збалансованого розвитку бізнес-моделі підприємства у чотирьох ключових сферах. У відповідності до методичного підходу Д. Нортон і Р. Каплана СЗП підприємства повинна включати завдання та показники, згруповані за чотирма напрямками [50, с.315]: фінансова складова; клієнтський (споживчий) компонент; складова внутрішніх бізнес-процесів; складова навчання та розвитку персоналу.

З метою проведення інтегрального оцінювання бізнес-моделі підприємства на основі системи збалансованих показників автором було обрано компанію ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД». Враховуючи зазначені обставини, автором представляється доцільним розробити власну адаптовану модель системи збалансованих показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання в середовищі малих підприємств, зокрема ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

У Додатку Б представлено методику розрахунку ключових показників-

індикаторів системи збалансованих показників на підприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Результати представленого оцінювання значень ключових індикаторів збалансованої системи показників ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати представленого оцінювання значень ключових індикаторів збалансованої системи показників розвитку сформованої бізнес- моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Напрямок	Показник	2022 рік		Відхилення факт до плану
		план	факт	
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,33	0,47	0,14
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2,08	1,42	-0,66
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,32	0,39	0,07
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	2,5	0,96	-1,54
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	12,58	11,63	-0,95
Клієнти	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	20,52	11,33	-9,19
	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	35,50	38,13	2,63
	Валова рентабельність продажів (Рп)	44,78	41,72	-3,06
	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (Чск)	5,35	7,12	1,77
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	60,45	61,32	0,87
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	5,52	3,88	-1,64
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	55,70	51,26	-4,44
	Фондовіддача (Фв)	3,93	3,82	-0,11
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа)	5,67	6,67	1,00
	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	23,12	24,76	1,64
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0,02	0,03	0,01
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0,98	0,95	-0,03
	Продуктивність праці (ПП)	270,34	356,02	85,68
	Трудомісткість господарської діяльності (Тр)	0,23	0,21	-0,02
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	0,75	0,78	0,03

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про існуючі позитивні чи негативні відхилення фактичних значень від планових показників-індикаторів збалансованої системи показників розвитку сформованої бізнес- моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

Для того щоб в подальшому сформувати ефективну стратегію розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», потрібно виділити по кожному із напрямів ті показники-індикатори, які справляють найбільший вплив на діяльність компанії і на які доцільно, насамперед, звертати увагу в ході оцінювання підприємства. Тому показники-індикатори, представлені у табл. 2.15, потрібно привести до зіставного вигляду. Тому було визначено вагомість кожного показника-індикатора відповідно до рейтингової оцінки їх значущості щодо чотирьох аспектів розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Вагомість ключових індикаторів по проекціях системи збалансованих
показників для ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

№ з/п	Показник (Xi)	Вагомість показника (Mi)	№ з/п	Показник (Xi)	Вагомість показника (Mi)
Фінанси			Клієнти		
1.1.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,20	2.1.	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	0,25
1.2.	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	0,16	2.2.	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	0,20
1.3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,16	2.3.	Валова рентабельність продажів (Рп)	0,18
1.4.	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	0,23	2.4.	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (Чск)	0,15
1.5.	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	0,25	2.5.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	0,22
Внутрішні бізнес-процеси			Навчання та розвиток		
3.1.	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	0,22	4.1.	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0,18
3.2.	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	0,20	4.2.	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0,22
3.3.	Фондовіддача (Фв)	0,18	4.3.	Продуктивність праці (ПП)	0,26

Продовження таблиці 2.16

3.4.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа)	0,24	4.4.	Трудомісткість господарської діяльності (Тр)	0,14
3.5.	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	0,16	4.5.	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	0,20

За результатами проведеного дослідження встановлено, що для компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» найбільш вагомими слід вважати наступні показники-індикатори: рентабельність реалізованої продукції (Ррп) – 0,25 балів; частка сегменту конкурентного ринку (ЧР) – 0,25 балів; коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа) – 0,24 балів; продуктивність праці (ПП) – 0,26 балів. При цьому загальна сума вагомості показників-індикаторів за кожною проекцією системи збалансованих показників ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» дорівнює 1.

Інтегральний груповий показник окремого напрямку (проекції) діяльності, що відображає вплив СЗП на розвиток бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» може бути розрахований за формулою [50, с.315]:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \times M_i), \quad (2.3)$$

де M_i – вагомість кожного показника; X_i – показники, що характеризують кожен напрям СЗП у рамках i -го показника.

Результати діяльності досліджуваної компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» та розраховані інтегральні показники розвитку бізнес-моделі за окремими проекціями СЗП наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати діяльності та розраховані інтегральні показники розвитку бізнес-моделі за окремими проекціями СЗП ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Нап- рям	Показник	2022 рік		Ваго- вий коефі- цієнт	Зважене значення за 2022 рік	
		план	факт		план	факт
Фіна нси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,33	0,47	0,2	0,07	0,09

Продовження таблиці 2.17

	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2,08	1,42	0,16	0,33	0,23
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,32	0,39	0,16	0,05	0,06
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	2,5	0,96	0,23	0,58	0,22
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	12,58	11,63	0,25	3,15	2,91
	Інтегральний показник	х	х	1	4,17	3,51
Клієнти	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	20,52	11,33	0,25	5,13	2,83
	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	35,50	38,13	0,2	7,10	7,63
	Валова рентабельність продажів (Рп)	44,78	41,72	0,18	8,06	7,51
	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (Чск)	5,35	7,12	0,15	0,80	1,07
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	60,45	61,32	0,22	13,30	13,49
	Інтегральний показник	х	х	1	34,39	32,53
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	5,52	3,88	0,22	1,21	0,85
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	55,70	51,26	0,2	11,14	10,25
	Фондовіддача (Фв)	3,93	3,82	0,18	0,71	0,69
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КООа)	5,67	6,67	0,24	1,36	1,60
	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	23,12	24,76	0,16	3,70	3,96
	Інтегральний показник	х	х	1	18,12	17,36
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0,02	0,03	0,18	0,00	0,01
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0,98	0,95	0,22	0,22	0,21
	Продуктивність праці (ПП)	270,34	356,02	0,26	70,29	92,57
	Трудомісткість господарської діяльності (Тр)	0,23	0,21	0,14	0,03	0,03
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	0,75	0,78	0,2	0,15	0,16
	Інтегральний показник	х	х	1	70,69	92,97

Отже, за результатами проведеного оцінювання та ранжування можна зробити висновок, що у 2022 році фактично відбулося зростання рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі лише за таким напрямом, як «Навчання та розвиток», оскільки інтегральний показник за цією проекцією перевищив планові значення. Водночас, за такими напрямками, як «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» відбувається зворотній процес – фактичні значення інтегральних показників виявилися меншими за планові, що засвідчує скорочення потенціалу розвитку ТОВ «Інко-Трейд ЛТД» в цих проекціях.

Визначення значення інтегрального показника-індикатора комплексного стратегічного розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» (I_{sdc}^c) зводиться до визначення загальної площі поверхні, яку на цьому полі займає контур підприємства. Площа поверхні поля підприємства (SC_{ent}) складається із суми площ кожного окремого індикатора (SA_{sp}), яка розраховується так [57, с.116]:

$$SA_{sp} = v \times w, \quad (2.4)$$

де v – зведене значення показника; w – ширина сектору показника, в нашому випадку вона дорівнює 1.

Поверхню контуру досліджуваної компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» визначено як суму площ усіх показників:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp*i} = v_1 \times w + v_2 \times w + v_3 \times w + \dots + v_n \times w, \quad (2.5)$$

Виходячи з цього, інтегральний коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку бізнес-моделі компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» (I_{sdc}^c) розраховували за наступною формулою:

$$I_{sdc}^c = \frac{SC_{ent}}{SC_g}, \quad (2.6)$$

де SC_g – загальна площа контуру, яка визначається як добуток кількості показників-індикаторів на максимальне значення, в даному випадку вона дорівнює 1:

$$SC_g = n \times h, \quad (2.7)$$

де n – кількість показників; h – максимальне значення, якого може досягти кожен з досліджуваних показників, розрахований як частка від ділення фактичного значення показників на їх оптимальне значення.

Таким чином, загальний стратегічний контур розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» буде становити:

– у плановому періоді: $4,17 * 1 + 34,39 * 1 + 18,12 * 1 + 70,69 * 1 = 127,37$;

– у звітному періоді: $3,51 * 1 + 32,53 * 1 + 17,36 * 1 + 92,97 * 1 = 146,37$.

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що площа стратегічного поля розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась у 1,14 разів, що є позитивним явищем (рис. 2.3), проте, цього абсолютно не достатньо для забезпечення зростання конкурентоспроможності на якісно новому рівні, оскільки розвиток існуючої бізнес-моделі забезпечується виключно одним напрямом – системою навчання та розвитку.

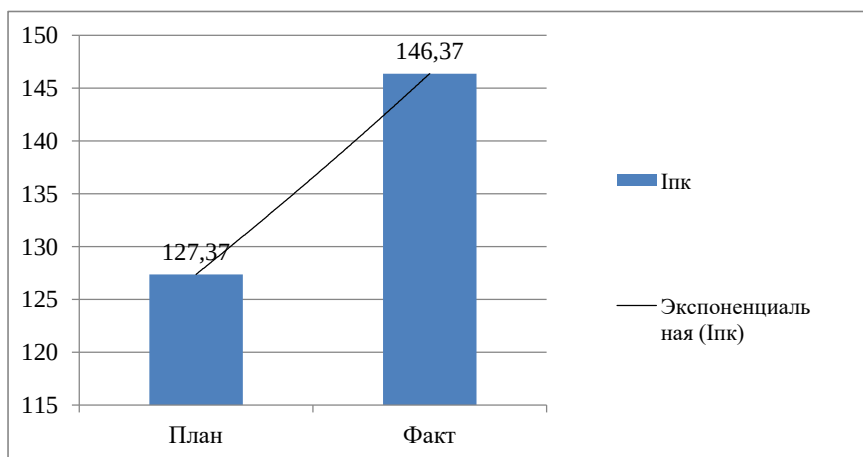


Рис. 2.3. Стратегічний контур (інтегральний показник розвитку бізнес-моделі) ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Таким чином, на основі проведеного оцінювання показників-індикаторів за проєкціями ЗСП було визначено тенденції зміни кожного з чотирьох ключових напрямів розвитку бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД». Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що підприємство не досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності. Проте, якщо ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно одержить можливості для вдосконалення та підвищення цих показників, а відтак і загального рівня розвитку на ринку.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеної аналітичної оцінки функціонування бізнес-моделі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснює продаж та сервісне обслуговування обладнання для роботи з документами та широкоформатними матеріалами, а саме сканерів та струменевих плотерів, копіювальної техніки, інженерних репрографічних систем. Другим напрямком діяльності, що започаткований при створенні підприємства, є постачання, монтаж та сервісне обслуговування систем промислового кондиціонування.

2. Узагальнено, що підприємство є дистриб'ютором продукції нідерландської компанії «Océ Technologies B. V.», яка входить до в першої трійки світових провідних розробників та виробників високопродуктивного обладнання для друку та копіювання та займає 30-40% світового ринку систем друку великої потужності та високопродуктивних офісних машин.

3. Результати проведеного аналізу засвідчили, що чистий дохід ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у 2022 році становив 7120,4 тис.грн., що на 1320,1 тис.грн., або на 15,64 % менше, ніж у 2020 році. Чистий прибуток компанії у 2020 р. мав значення 894,6 тис.грн., а у 2022 р. зменшився на 201,6 тис.грн., або на 22,54 %, що становило 693,0 тис.грн. Рентабельність господарської діяльності підприємства знаходиться на середньому рівні, що у 2022 р. становило 9,73 %. Значення цього індикатора зменшилось на 0,87 пункти.

4. Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося скорочення операційного прибутку в розрізі наступних стратегічних підрозділів бізнесу ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»: відділ продажу систем промислового кондиціонування – на 264,9 тис.грн., або на 65,44 %; відділ продажу техніки для сканування та друку – на 46,2 тис.грн., або на 6,52 %. Водночас, відбулося збільшення прибутковості діяльності відділу продажу техніки для сканування та друку на 71,2 тис.грн., або на 144,72 %.

5. Обґрунтовано, що використання системи збалансованих показників

(СЗП), як новітнього методичного підходу до оцінювання бізнес-моделі здатне активізувати важливі функції управління та спрямувати їх на вирішення наявних проблем конкурентного розвитку кожного окремого підприємства. Збалансована система показників, крім власне фінансових, вміщує індикатори, що характеризують найважливіші сфери діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії розвитку на конкурентному ринку.

6. Встановлено, що для компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» найбільш вагомими слід вважати наступні показники-індикатори: рентабельність реалізованої продукції (Ррп) – 0,25 балів; частка сегменту конкурентного ринку (ЧР) – 0,25 балів; коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа) – 0,24 балів; продуктивність праці (ПП) – 0,26 балів. При цьому загальна сума вагомості показників-індикаторів за кожною проекцією системи збалансованих показників ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» дорівнює 1.

7. Визначено, що у 2022 році фактично відбулося зростання рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі лише за таким напрямом, як «Навчання та розвиток», оскільки інтегральний показник за цією проекцією перевищив планові значення. Водночас, за такими напрямками, як «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» відбувається зворотній процес – фактичні значення інтегральних показників виявилися меншими за планові, що засвідчує скорочення потенціалу розвитку ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» в цих проекціях.

8. Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що підприємство не досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності. Проте, якщо ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно одержить можливості для вдосконалення та підвищення цих показників, а відтак і загального рівня розвитку на ринку.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ІННКО-ТРЕЙД ЛТД»

3.1. Напрями та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємства

Дослідження за методикою системи збалансованих показників показали, що за даний досліджуваний період, показники стратегічної ефективності існуючої бізнес-моделі компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» виявилися недостатньо високими. Проте, потреби у кардинальних змінах у системі управління бізнес-моделлю компанії нині не існує, а тому доцільно запровадити стратегію «оптимізації» щодо покращення розвитку на ринку (рис. 3.1).

Отже, потрібно переглянути окремі фінансово-управлінські рішення та здійснити перепроєктування певних неефективних бізнес-процесів підприємства. ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» необхідно більш раціонально використовувати власні активи, забезпечити збільшення частки ринку та конкурентоспроможність своїх послуг. Показники корпоративної ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності не є оптимальними, при цьому не всі вони наближаються до еталонного (оптимального) значення. Зокрема, доцільно звернути першочергову увагу на проекцію «Внутрішні бізнес-процеси», яка займає найменше значення серед розглянутих та безпосередньо впливає на фінансові показники.

Сьогодні, зважаючи на нові виклики розвитку бізнесу, зумовлені наслідками вірусної пандемії COVID та впровадженням протипандемічних заходів у 2019-2021 рр., а також у зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням росії до України на початку 2022 р. питання удосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур, формування бізнес-структур з підвищеними можливостями адаптації до вимог ринку набуває актуальності.

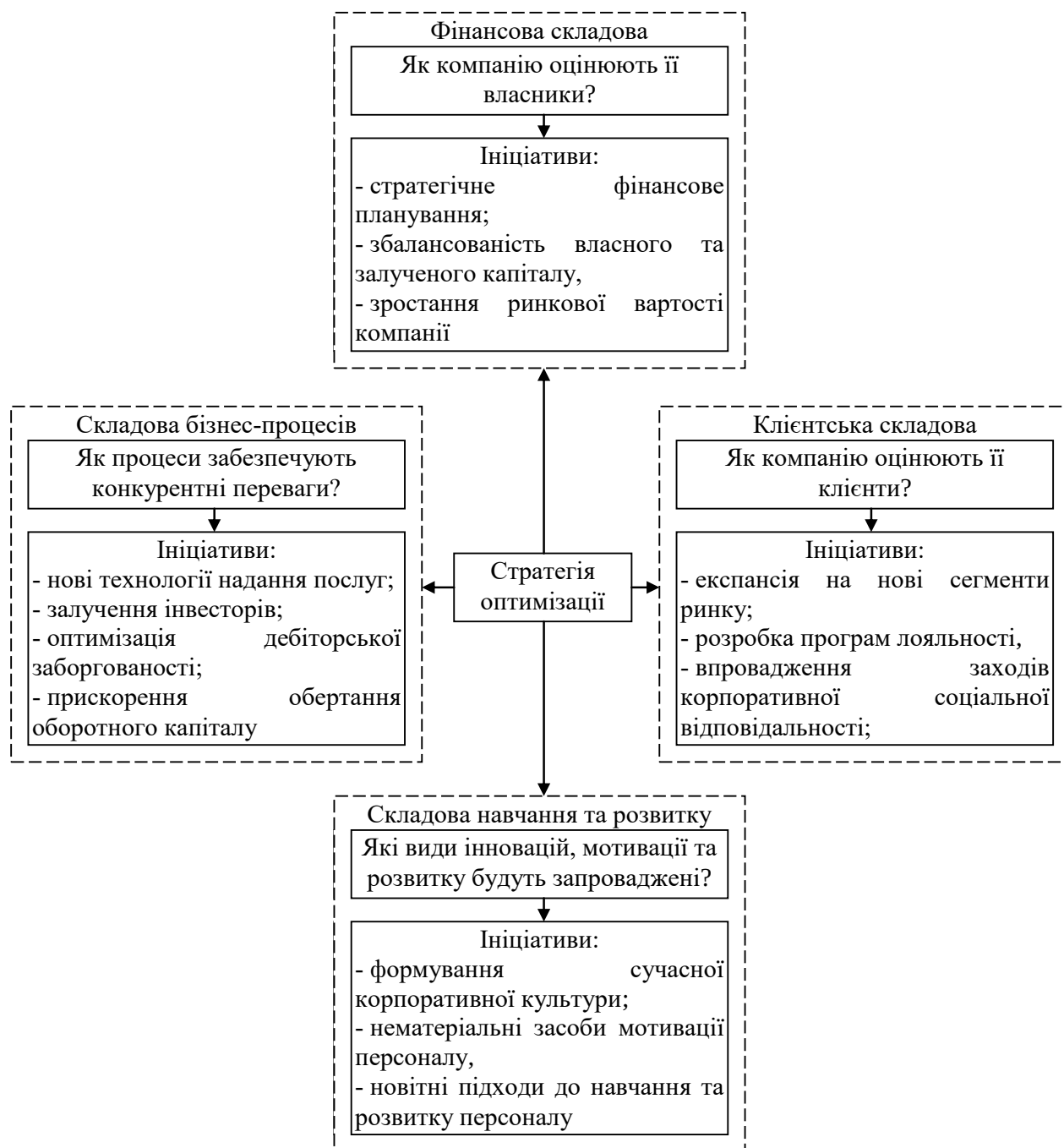


Рис. 3.1. Заходи щодо покращення бізнес-моделі у розрізі складових системи збалансованих показників ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» (розроблено автором)

Як показали результати систематизації теоретичних аспектів формування оптимальної бізнес-моделі підприємства, що проведена у першому розділі кваліфікаційної роботи, сьогодні в теорії й практиці господарювання термін «бізнес-модель» вживається в широкому спектрі формальних та неформальних визначень, для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету останнього, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну

структуру, способи продажу, операційні процеси і політики, способи одержання прибутку. Як виявлено, бізнес-модель описує, яким способом компанія створює додану цінність для споживача та набуває фінансової, соціальної та іншої вартості в часі [46, с.87].

В узагальненому вигляді бізнес-модель підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» повинна відображати наступні складові:

- цінність, корисність підприємства для контрагентів, клієнтів, споживачів;
- вартість (витратність) господарської діяльності бізнес-структури;
- прибутковість, ефективність господарської діяльності підприємницької структури.

Проаналізувавши наявні джерела щодо визначення сутності бізнес моделі, можна зробити висновок, що модель бізнесу ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» - це те, як підприємство обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток.

Однак для забезпечення ефективного розвитку бізнесу необхідно, щоб бізнес-модель сприяла розвитку підприємства. Відповідно до візуалізації наповнення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», запропонованої О. Остервальдером та І. Піньє формування бізнес-моделі має складатися з наступних дев'яти кроків: цільові сегменти споживачів, пропонована цінність, взаємини зі споживачами, канали збуту, джерела доходів, ключові ресурси, необхідні для створення цінності для споживача, ключові бізнес-процеси, ключові партнери, структура витрат компанії, які вона здійснює, реалізуючи бізнес-модель, як систематизовано представлено на рис. 3.2, з індикацією напрямків взаємодії між блоками [57, с.98].

На нашу думку, використання каркасу бізнес-моделі та послідовності взаємозв'язку її елементів уможлиблює формування унікальної бізнес-моделі, а також може використовуватися для вдосконалення наявної бізнес-моделі, яка дозволить підприємницькій структурі досягти конкурентних переваг. Логіка

побудови бізнес-моделі за методом А. Остервальдера спирається на те, що одна частина моделі описує створювану для споживача цінність, а інша – діяльність щодо створення цієї цінності. При опрацюванні опису складових бізнес-моделі виявляються напрямки підвищення ефективності функціонування підприємницької структури [57, с.99].

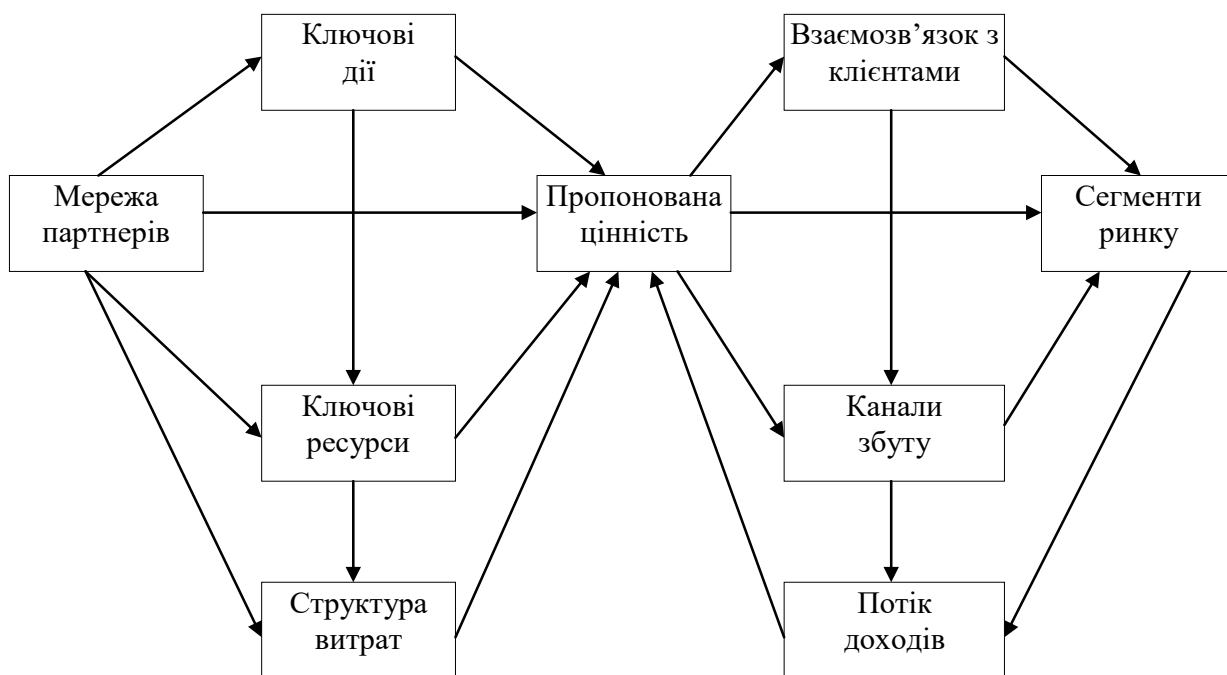


Рис. 3.2. Індикація напрямків взаємодії між блоками каркасу бізнес-моделі підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу задля її адаптації для утримання лояльності наявних споживачів та залучення нових. Відтак для того щоб отримати оптимальну бізнес-модель ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» необхідно забезпечити у ній місце для маневру, щоб вчасно реагувати на зміни потреб споживачів, докорінно не змінюючи наявну бізнес-модель у загальному. Саме такий принцип покладений в основу інноваційної концепції ведення бізнесу, яку уособлює бізнес-модель ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», детально представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Ключові елементи інноваційної моделі бізнесу
ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

На нашу думку, в процесі формування бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» необхідно враховувати не статичність ринку, а також не постійність бажань клієнтів. Важливо мати можливість впроваджувати інновації в бізнес-модель. Тобто, можна відзначити що саме вчасні інновації у бізнес-моделі будь-якого підприємства сприяють його розвитку і при цьому забезпечують потреби кінцевих споживачів. Використання інновацій в побудові нових моделей бізнесу є вирішальними для їхньої стійкості та ефективності. Модель є тим стійкішою, чим радикальнішими є інновації. В той же час конкурентоспроможна на сьогодні модель може вже у близькій перспективі виявитися не актуальною та збитковою, необхідно її весь час коригувати відповідно до існуючих поточних ринкових умов і тенденцій розвитку ринку.

На особливу увагу заслуговувало використання засобів електронної комерції для вдосконалення бізнес-моделей підприємницьких структур у сучасних умовах впровадження протипандемічних заходів та складної військової ситуації, коли багато обмежень стосується саме прямих продаж в салоні, у торговому залі компанії.

Відповідно до результатів досліджень агенції «Evo-business», ринок електронної комерції в Україні в 2021 році становив 77,9 млрд. грн. З них 65

млрд. грн. - це продажі фізичних товарів і послуг. Кількість онлайн-покупців досягла 7 мільйонів чоловік. Найпопулярнішими групами товарів були техніка й одяг. Товари цих категорій купило 47% користувачів. Також активно купували косметику й парфумерію, взуття та туристичні подорожі. Близько 62% он-лайн-покупок здійснили за допомогою комп'ютерів. З використанням смартфонів покупки здійснювали 43% користувачів, 4% покупців використовували для цього планшети. Найбільша покупка з використанням планшетів була зроблена на 2178 грн., найдорожча покупка з використанням комп'ютерів - на 1975 грн., з використанням смартфонів, відповідно, 2063 грн. Виявлена залежність розміру суми покупки й від операційної системи телефону. Так, з операційною системою «Android» середній чек склав 2013 грн., а з операційною системою «IOS», відповідно, 2178 грн. На 2022 рік зростання ринку електронної комерції прогнозувалось мінімум на 25%, або близько 97 млрд. грн. в грошовому вираженні. В свою чергу продажі товарів та послуг мали тенденцію до зростання до 81 млрд. грн. [61].

Відповідно до результатів досліджень агенції «Evo-business», ринок електронної комерції в Україні в 2022 році склав близько 97,4 млрд. грн. З січня по листопад 2022 року фізичних товарів і послуг було продано на 76 млрд. грн. Це на 17% більше, ніж за аналогічний період 2021 року. Згідно з прогнозами, у 2023 році ринок фізичних товарів і послуг зросте ще більше і складе 87,2 млрд. грн. На доставці було зароблено не менше 3,5 млрд. грн., а на оплату он-лайн - 1,9 млрд. грн.

Розвиток ринку он-лайн комерції України за 2022 рік представлено на рис. 3.4.

Персоналізація. Більше 50% покупців вважають, що персоналізований контент важливий. Причому, 74% фахівців - маркетологів погоджуються з тим, що персоналізація робить відносини клієнтів з брендом міцнішими. Тепер все популярнішими ними стають покупки за допомогою мобільних пристроїв. За прогнозами, до кінця 2023 року 73 % продажів в електронній комерції буде здійснюватися за допомогою телефонів [73].

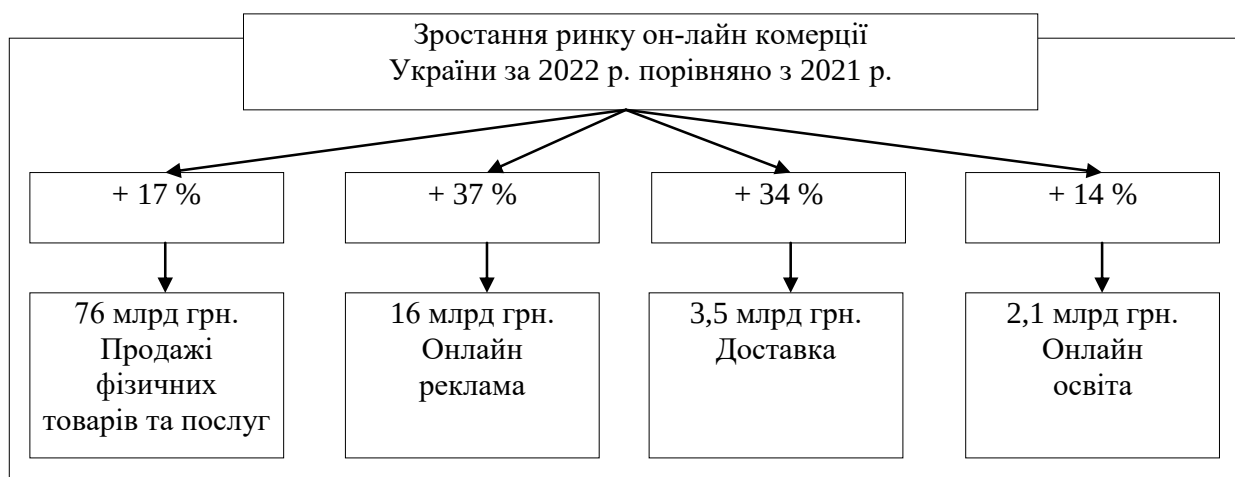


Рис. 3.4. Розвиток ринку он-лайн комерції України за 2022 рік [34]

За даними британської дослідницької компанії «GlobalWebIndex», використання мобільних платежів збільшилося з 26% всіх онлайн-споживачів у 2019 році, до 37% у 2022 році. Сьогодні кожен третій користувач Інтернету здійснює платежі за допомогою телефону. Саме з цих причин, створення персональних пропозицій на основі аналізу поведінки користувача й поліпшення мобільних версій – це «must-have» для розвитку бізнесу. Також зростають покупки «голосом». Згідно з прогнозами цієї агенції, у 2023 році їх число зросте до 55%. У 2022 році близько 60% користувачів телефонів по усьому світу користувалися функцією голосового пошуку [34].

Таким чином, обрання підприємницькою структурою ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» напрямків та інструментарію вдосконалення бізнес-моделі у сучасних умовах господарювання має орієнтуватись на інноваційну модель, розглянуту на рис. 3.3. та використовувати сучасні інструменти як комунікації, так і щодо виявлення нових сегментів ринку, їх опанування та інших складових формування бізнес моделі, як представлено на рис. 3.2.

Аналіз наукових та методичних праць показав, що при опрацюванні напрямків вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» мають бути враховані наступні положення:

- мають бути обрані показники результативності часткових заходів щодо удосконалення бізнес-моделі, які важливо розглядати в динаміці, сукупності і

взаємозв'язку в цілях здобуття повної картини щодо підприємства;

- при зіставленні ефектів і витрат слід враховувати економічну нерівноцінність здійснюваних витрат і отримуваних результатів в різні моменти часу; інфляцію, невизначеність і ризики, що роблять вплив на ухвалення рішень, тому співвідношення ефектів і витрат слід здійснювати в порівнянних оцінках;

- при оцінці ефективності окремих заходів щодо оновлення, модифікації, бізнес-моделі можливе використання не зв'язаних в єдину систему часткових показників, але повинні дотримуватися максимальна відповідність показника цільовій орієнтації заходу;

- при розробці комплексу критеріїв ефективності оновлення бізнес-моделі підприємства, слід враховувати аналіз середовища функціонування, параметри, притаманні галузі діяльності підприємства, стану розвитку фінансового ринку тощо.

Запропонований підхід щодо виявлення напрямків та інструментів вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» може бути застосовна як на етапі планування змін, дозволяю чи приймати обґрун товані й економічно вірні рішення, так і під час проведення реструктуризаційних заходів такого підприємства. Оцінювання доцільності певного заходу може бути здійснена декількома спробами. Так, можливе порівнння часткових ефектів від реалізації певного оновлення з частковими витратами щодо забезпечення його реалізації. Також можна зіставляти часткові ефекти від реалізації конкретного з безлічі заходів із загальними витратами на вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства

Відповідно до розглянутого вище методичного підходу зосередимось на конкретизації «проблемного поля» бізнес-моделі компанії ТОВ «Іннко-Трейд

ЛТД». Як було виявлено у главі 2.3, за останні два роки прибутковість підрозділу кондиціонування знижувалась щороку майже наполовину, у той час, як прибутковість відділу продажу техніки для сканування та друку за останній рік знизилась на лише на 10%, при тому, що у 2021 році вона підвищилась на 3%, в той же час, щороку майже наполовину зростала прибутковість третього підрозділу – відділу послуг сканування та друку.

За допомогою узагальнення інформації, як представлено у табл. 3.1. проведемо структурний аналіз прибутковості продукції базового підприємства – ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД». Так, вертикальний аналіз прибутковості продукції підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» показав, що за досліджені роки структура товарних груп майже не змінилась, помітна її постійність навіть із зменшенням прибутковості підприємства по роках.

Таблиця 3.1

Структурний аналіз прибутковості продукції підрозділів

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Товарна група	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	прибуток, тис.грн.	питома вага, %	прибуток, тис.грн.	питома вага, %	прибуток, тис.грн.	питома вага, %
Відділ продажу техніки для сканування та друку						
Продукція «Avision»	335,9	47,0	353,4	48,0	312,2	47,0
Продукція «Océ Technologies B. V.»	310,8	44,0	318,6	43,7	291,8	44,2
Продукція «Canon»	36,8	5,0	28,6	3,8	28,3	4,2
Продукція «Atiz»	25,3	4,0	33,0	4,5	30,5	4,6
Всього	708,9	100,0	733,7	100,0	662,7	100,0
Відділ продажу систем кондиціонування						
Продукція Liebert	166,4	41,0	94,8	42,0	56,7	40,5
Продукція Emerson	238,4	59,0	130,8	58,0	83,1	59,5
Всього	404,8	100,0	225,6	100,0	139,9	100,0
Відділ послуг сканування та друку						
Надання послуг	49,2	100,0	80,7	100,0	120,4	100,0
Загалом по підприємству	1162,9	100,0	1039,9	100,0	923,0	100,0

Проведемо аналіз часток витрат та прибутків підрозділів підприємства у загальних витратах та прибутках ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за даними 2022 року за допомогою табл. 3.2 та рис. 3.5 та 3.6.

Частки витрат та прибутків підрозділів підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за даними 2022 року представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Частки витрат та прибутків підрозділів підприємства

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за даними 2022 року

Назва підрозділу	Витрати підрозділу, тис. грн.	Частка у загальних витратах, %	Прибуток підрозділу, тис.грн.	Частка в прибутку, %
1. Відділ продажу техніки для сканування та друку	3850,2	62,2	662,7	72,0
2. Відділ продажу систем кондиціонування	1751,8	28,3	139,9	15,0
3. Відділ послуг сканування та друку	588,0	9,5	120,4	13,0
Загалом	6190,0	100,0	923,0	100,0

Частка підрозділів у формуванні прибутку підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за даними 2022 року представлена на рис. 3.5.

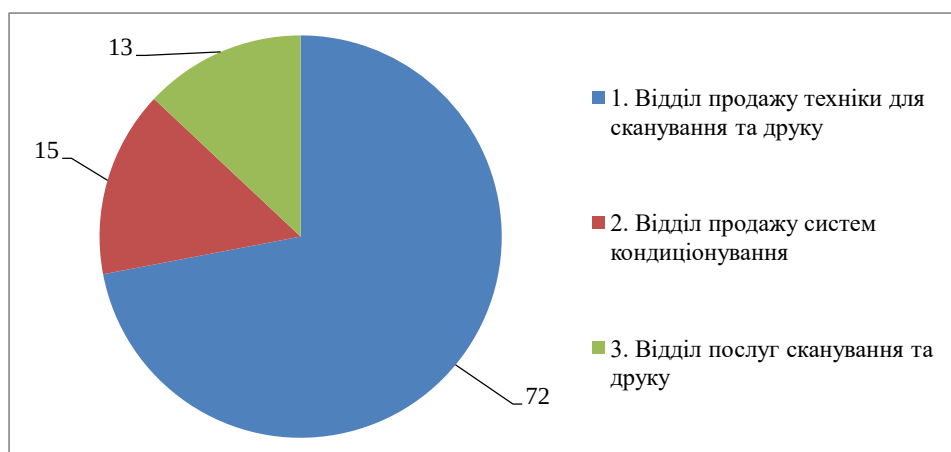


Рис. 3.5. Частка підрозділів у формуванні прибутку підприємства за даними 2022 року, %

За результатами проведеного аналізу встановлено, що 72 % у структурі сформованого прибутку ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» займає фінансовий результат відділу продажу техніки для сканування та друку. Такий структурний розподіл сформованого операційного прибутку бізнес-одинацями є нераціональним.

Частка підрозділів у витратах підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за даними 2022 року представлена на рис. 3.6.

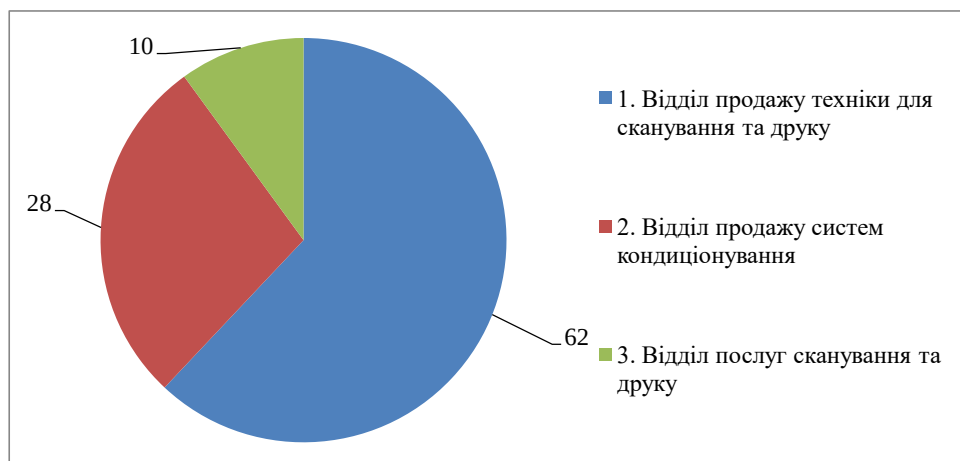


Рис. 3.6. Частка підрозділів у витратах підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за даними 2022 року, %

Отже, як показує аналіз представлених даних внутрішньої звітності підприємства, відділ продажу техніки для сканування та друку забезпечує формування підприємству 72% прибутку при величині витрат підрозділу, що складають 62,2% загальних витрат підприємства. Відділ послуг сканування та друку забезпечує утворення 13% прибутку підприємства при частці у витратах 9,5%. І, відповідно третій відділ – відділ продажу систем промислового кондиціонування утворює 15% прибутків при величині частки у загальних витратах підприємства 28,3%.

Інакше результати проведеної аналітичної роботи можна представити за допомогою розрахунку коефіцієнтів співвідношення часток прибутку та витрат підрозділів, як було деталізовано у главі 2.3.

Оскільки проміжні розрахунки вже були проведені, розрахуємо показники співвідношення часток прибутку та витрат підрозділів за формулою (2.1), відповідно, відділу продажу техніки для сканування та друку (K_{k1}), відділу послуг сканування та друку (K_{k2}) та відділу продажу систем промислового

кондиціонування ($K_{к3}$):

$$K_{чпв1} = 72/62,2 = 1,16$$

$$K_{чпв2} = 13/9,5 = 1,36$$

$$K_{чпв3} = 15/28,3 = 0,53$$

Таким чином, отримані значення показників корпоративності стратегічних підрозділів підприємства свідчать про вагомий вклад у розвиток підприємства перших двох підрозділів (зважаючи на значення показників, що перевищує одиницю) та про те, що третій підрозділ - відділ продажу систем промислового кондиціонування є тягарем для підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», 62,20% зважаючи на показник, що показує значення співвідношення частки у прибутках підрозділу та частки у витратах, суттєве менше за 1 ($K_{к3} = 0,53$).

Таким, чином, проведені економічні розрахунки довели, що підрозділ промислового кондиціонування гальмує розвиток підприємства, перетягуючи на себе значну частку активів підприємства (28,3%), не забезпечуючи відповідного рівня прибутковості.

Таким чином, вважаємо за доцільне вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за такими напрямками:

- здійснити закриття відділу продажу систем промислового кондиціонування;
- забезпечити розширення ділової активності підприємства у двох напрямках, що здатні забезпечити економічне зростання підприємству (продаж техніки для сканування та друку, надання послуг зі сканування та друку).

При цьому має відбутись зміна стратегії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» – від стратегії диверсифікації до стратегії концентрації на суміжних сегментах та стратегії диференціації для розширення сегменту надання послуг друку на замовлення на основі впровадження веб-сервісу.

Будучи авторизованим дистриб'ютором світових виробників швидкісних і спеціальних сканерів на українському ринку, ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» вже більше десяти років постачає швидкісні сканери документів «Kodak Alaris» та «Avision», ручні сканери «C-Pen», книжкові та інші спеціалізовані сканери

«ATIZ», «SMA» та «Zeutschel», а також запчастини до них. Компанія ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» має наступні конкурентні переваги на ринку систем швидкісної обробки документів:

- найбільший серед всіх локальних компаній на українському ринку досвід роботи з системами потокового сканування та друку;
- великий власний портфоліо корпоративних клієнтів;
- напрацювання і позиціонування, що дозволяють компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» ефективно стартувати в роботі з новими брендами, відкриваючи нові лінійки;
- солідний список компаній-партнерів, в тому числі - провідних українських системних інтеграторів («Інком», «Квазар-Мікро», «Банкомзв'язок», «Софтлайн», «МКС»), з якими відпрацьована роль субпідрядника у реалізації великих корпоративних інформаційних проектів - досвід поєднання ролі системного інтегратора та дистриб'ютора сканерів;
- досвід успішного вирішення проблеми одночасної взаємодії з кількома ключовими партнерами, які беруть участь в тендерах з держзакупівель;
- репутація надійного і професійного постачальника обладнання на українському корпоративному ринку;
- великий досвід просування і продажів на корпоративному ринку - продукція вендора «Avision» набула статусу «корпоративного стандарту» швидкісних сканерів в українських держструктурах;
- великий досвід успішного застосування високовартісного обладнання в ряді відповідальних проектів, великий список success stories в різних сегментах корпоративного ринку;
- солідний досвід «корпоративної» технічної підтримки швидкісних сканерів, у тому числі «on-line»;
- досвід організації та подання розширених корпоративних сервісів, включаючи консультації по гарячій лінії, тренінги для операторів, профілактичне обслуговування, діагностику та ремонт;
- відпрацьовані схеми взаємодії з основними вендорами, у тому числі - при

вирішенні критичних оперативних питань.

Зазначені переваги дозволяють утримувати бізнес в активному стані, однак для того щоб прогнозувати на 2023-2024 роки збереження лідерських позицій на ринку швидкісних сканерів необхідно адаптувати існуючу бізнес-модель до поточних умов. Важливу роль при цьому мають відіграти інновації та їх вчасне впровадження. Компанія ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» орієнтується на високорівневу техніку, яка є високовартісною, відтак у поточних умовах кризи, обсяги продажів сильно знизяться. Проблемною при цьому також може стати й низькорівнева частина лінійки сканерної продукції, яка через політику компанії «Canon», «Xerox», «HP» та інших конкурентних брендів може піти в звичайні дистриб'юторські канали з низькою маржею, роботу з якими компанія ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» не практикує через не вигідність. Щодо каналів збуту, то близько 80% продажів ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» відбувається через спільні або ініційовані партнерами проекти. Решта 20% - це прямі «точкові» продажі, 60% яких ініціюються зверненнями через веб-сайт фірми (рис. 3.7).

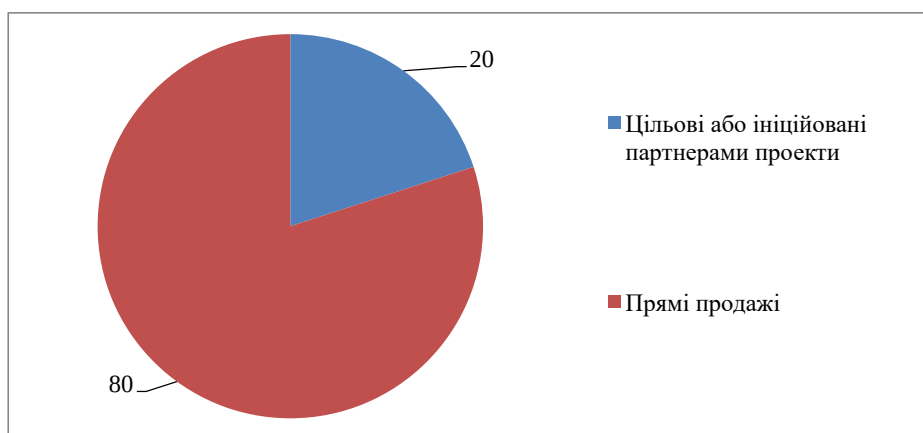


Рис. 3.7. Канали збуту продукції ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», %

Серед замовників компанії: національна бібліотека України ім. Вернадського, Національна науково-педагогічна бібліотека, Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого, бібліотека Сумського аграрного університету, бібліотека Національного університету «Львівська політехніка»,

бібліотека Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Український центр оцінювання якості освіти, Міжнародний фонд «Відродження», ДП «Сіменс Україна», Український мовно-інформаційний центр тощо.

Цільовими ринками компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» є:

1. Міські адміністрації, установи, відомства, банки, компанії. Продукти: сканери та комплектуючі, програмне забезпечення для роботи з документами (в тому числі - для систем електронного документообігу). Послуги: роботи з оцифрування архівних фондів державних і комерційних організацій.

2. Архіви та бібліотеки. Продукти: документ-сканери та книжкові сканери для оцифрування паперових документів і книг, включно з раритетними виданнями. Послуги: оцифрування великих архівних та бібліотечних фондів.

3. Малі підприємства, приватні підприємці та інші приватні особи. Продукти: сканери для роботи з документами та друкованою продукцією, відповідно до замовлення.

Замовники продукції та послуг компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» представлено на рис. 3.8.

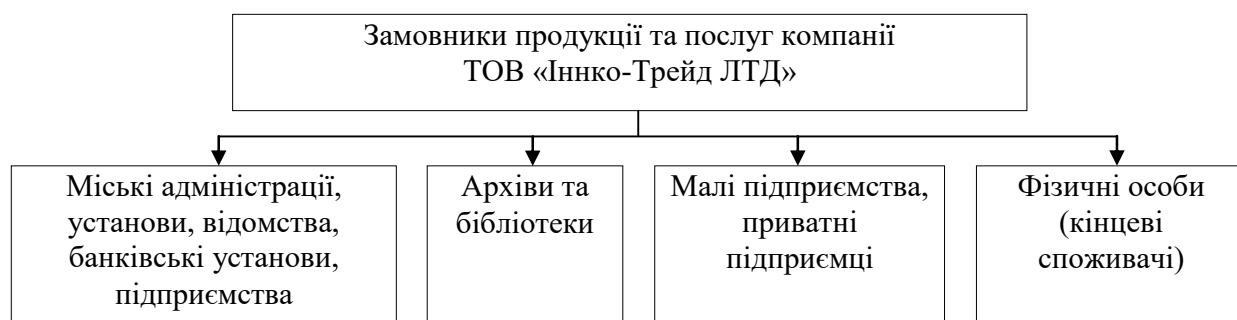


Рис. 3.8. Замовники продукції та послуг компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

При впровадженні процесів використання засобів електронної комерції, власникам бізнесу необхідно максимально оптимізувати характеристики товарів та послуг, продаж яких планується здійснювати таким чином. Це пов'язано з тим, що, в цьому випадку клієнти будуть шукати конкретний товар з чіткими даними вже після того, як прийняли рішення про покупку.

Таким чином, враховуючи розвиток ринку он-лайн комерції, ТОВ «Іннко-

Трейд ЛТД» буде доцільно переробити свій сайт, оновити його, оптимізувати роботу з соціальними мережами та налаштувати сайт для користувачів мобільних платформ, так як понад 40% он-лайн покупок в Україні впродовж 2022 року було зроблено саме через смартфони.

Окрім того, важливо оновити бізнес-модель, дещо змінивши підхід до продажу своїх послуг. Наша ідея полягає у наступному: необхідно створити сервіс – щодо друку на замовлення із організацією доставки.

За своїм змістом, ми пропонуємо впровадити в компанії ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» веб-сервіс, який дозволяє завантажувати зображення, файли, презентації – усе, що потрібно роздрукувати на високотехнологічному обладнанні (принтерах), та доставити цю продукцію до замовника. Сервіс можна надавати по підписці на місяць, на рік, 3 роки, пропонувати тарифні плани в залежності від кількості сторінок та їх розміру.

Загалом такий сервіс має містити захищені паролями аккаунти користувачів та дозволяти їм отримувати зазначені послуги за тарифну плату. Серед переваг сервісів по підписці, на відміну від роздрібних продажів техніки, можна назвати наступні. В першу чергу веб-сервіс не вимагає установки програмного забезпечення на комп'ютер замовника. Для доступу до нього досить стандартного підключення до мережі Інтернет. На відміну від «настільних» програм, веб-сервіс може працювати під будь-якою операційною системою («Windows», «MacOS» чи «Linux»).

Все, що потрібно - встановлений браузер останніх версій («Firefox», «Google Chrome», «Opera», «Internet Explorer»). База даних, створена в он-лайн системі, зберігається на сервері в спеціалізованому дата-центрі. Завдяки резервному копіюванню, така система надійно захищена від втрат інформації, а зашифрований канал передачі даних гарантує їх конфіденційність і захист від перехоплення.

Веб-сервіс менш вимогливий до ресурсів комп'ютера, ніж програмні додатки (програмне забезпечення), оскільки всі складні обчислення відбуваються на сервері. Єдина обов'язкова умова для роботи з он-лайн

системою як для клієнтів компанії, так і для самої компанії - це наявність стійкого широкосмугового з'єднання з мережею Інтернет.

Серед переваг для ТОВ «Інко-Трейд ЛТД» від впровадження «Веб-сервісу» для вдосконалення бізнес-моделі наступні:

- наявність отримання замовлень на постійній основі, навіть у вихідні дні;
- можливість більш повного завантаження виробничих потужностей;
- забезпечення постійної зайнятості персоналу підрозділу, особливо в умовах проти пандемічних обмежень;
- можливість отримувати замовлення, незалежно від місця їх проживання, діяльності по всій Україні;
- можливість співробітництва з логістичними компаніями, що спеціалізуються на доставці продукції;
- можливості розширення бази клієнтів тощо.

Не потрібно витрачати гроші на ремонт, пересування сканерів, які знаходяться у клієнтів, так як вони зосереджені у приміщенні компанії.

Серед вигід для клієнта ТОВ «Інко-Трейд ЛТД» можна назвати наступні:

- значно дешевше друкувати свою продукцію за допомогою такого сервісу, ніж закуповувати її самостійно, обслуговувати, ремонтувати тощо;
- значно дешевше купувати доступ до техніки, ніж купувати саму техніку;
- не потрібно наймати персонал для використання техніки, не потрібно навчати його;
- не потрібно перейматися за правильність друку, це гарантується виконавцем;
- клієнт завжди може отримати історію своїх замовлень.

Відкриття інтернет-сервісу дещо відрізняється від відкриття простого інтернет-магазину або простої веб-сторінки. Основою сервісу є надання певних послуг клієнтові по його запиту за певну суму. Тобто, бізнес-модель дещо інша, підприємство не здійснює клієнтові продаж товару, а надає, продає доступ до послуги. Іншими словами, так як сервіс базується на наданні клієнтові доступу, а саме можливості надрукувати своє замовлення на спеціальному

високоякісному та дорогому обладнанні, тобто принтерах. При цьому клієнт не купує це вартісне обладнання, а використовує свій доступ до нього для друку.

Перелік ключових витрат на створення та утримання такого «веб сервісу» наведено нижче. Необхідним є проведення розробки (дизайну) за відповідними до технічними задачами. Підприємницькій структурі потрібно звернутися до інших фірм, які надають послуги такого дизайну, щоб отримати якісний дизайн веб-сервісу, орієнтовно це коштує біля 20000 грн. Веб-розробка. Також необхідно звернутися до інших фірм, або до фрілансерів для того, щоб зробити «фронтенд» та «бекенд» частини сайту, щоб відтворити дизайн, який був створений дизайнером, а також розробити функціонал, орієнтовно це коштує біля 30000 грн. В свою чергу, оренда доменного імені коштує 300 грн. на місяць. Оренда серверу або віртуального приватного серверу для розміщення сайту 1300 грн. Потрібно також укласти угоду щодо використання API служб веб банкінгу для прийому платежів онлайн на сайті. Регулярні витрати на утримання сервісу 23000 грн. / місяць.

Перелік додаткових витрат включає в себе:

- витрати на пошук уразливостей («bug bounty») – пошук «багів» – 10000 грн;
- розроблення політики конфіденційності та прав на використання даного сервісу – 5000 грн.;
- витрати на рекламу та на SEO-оптимізацію веб-сервісу – 10000 грн.

Проведемо аналіз витрат створення та підтримання веб-сервісу та звичайного інтернет-магазину в табл. 3.3.

Таким чином, як наведено у табл. 3.3, разові витрати на створення веб-сервісу сягають 81000 грн, щомісячні витрати на підтримування функціонування сервісу складуть біля 20000 грн, при цьому, разові витрати на створення інтернет-магазину сягають 106000 грн., а щомісячні витрати орієнтовно 48000 грн. Таким чином, виходить, що веб-сервіс, є дешевшим як по створенню, так і по утриманню за звичайний інтернет магазин, а потенційна рентабельність може бути вищою, ніж використання інтернет магазину.

Таблиця 3.3

Порівняння витрат на створення та підтримання веб-сервісу та звичайного інтернет-магазину, як альтернативних бізнес-моделей розвитку

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»

Статті витрат	«Веб-сервіс»	Статті витрат	«Інтернет-магазин»
Плата за хостінг та доменне ім'я (щомісяця)	1300 грн.	Плата за хостінг та доменне ім'я (щомісяця)	300 грн.
Рекламна кампанія	6000 грн.	Рекламна кампанія	6000 грн.
ФОП робітників з підтримки сервісу та надання консультацій (щомісяця)	10000 грн. (системний адміністратор), 6000 грн. (консультант)	ФОП робітників з наповнення контентом, менеджер (щомісяця)	30000 грн. (3 менеджери), 15000 грн. (адміністратор ресурсу)
Рекламний бюджет (щомісяця)	3000 грн.	Рекламний бюджет (щомісяця)	3000 грн.
Дизайн	20000 грн.	Дизайн	30000 грн.
Веб. розробка	30000 грн.	Веб. розробка	45000 грн.
SEO-оптимізація	10000 грн.	SEO-оптимізація	15000 грн.
Пошук «багів»	10000 грн.	Пошук «багів»	10000 грн.

Таким чином, пропонуємо вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за такими напрямками: здійснити закриття відділу продажу систем промислового кондиціонування; забезпечити розширення ділової активності підприємства у двох напрямках, що здатні забезпечити економічне зростання підприємству (продаж техніки для сканування та друку, надання послуг зі сканування та друку). При цьому має відбутись зміна стратегії – від стратегії диверсифікації до стратегії концентрації на суміжних сегментах та стратегії диференціації для розширення сегменту надання послуг друку на замовлення на основі впровадження веб-сервісу.

3.3. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства

Для виконання замовлень послуг зі сканування та друку ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» потребує нових моделей обладнання компанії «Осé». Фахівці зупинились на комплексі «Осé MultiPrint 400», загальна продуктивність якого

забезпечується сполученням надійності, пропускну́ї спроможності, простоти користування та якості друку. «Осé MultiPrint 400» являє собою цифровий копіювальний апарат, сканер та принтер, що сполучені в одному компактному продуктивному пристрої.

Багатофункціональний принтер та цифровий копіювальний апарат друкує інформацію і навпаки, цифрує з жорсткої копії, зберігає в векторному чи змішаному форматі. Дозволяє створювати папки, закладки, кольорові вставки стандартних та нестандартних розмірів. Зшиває, перфорує, фальцює документи та робить буклети. Вартість поставки такого обладнання для ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» як для компанії дистриб'ютора на сьогодні складає порядку 1880 тис. грн. Результати аналізу забезпеченості ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» свідчать, що у підприємства власних коштів не достатньо для самостійного придбання, зважаючи на досить високу вартість обладнання «Осé MultiPrint 400».

Переговори з вендором обладнання «Осé» показали, що комерційний кредит для дистриб'ютора – ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» в теперішніх умовах військових дій на Україні неможливий, з огляду й на те, що обладнання «Осé MultiPrint 400» планується використовувати для надання послуг користувачам у вигляді друкованої або відсканованої продукції, а не для продажу, як дистриб'ютор в Україні.

Як показав аналіз літературних джерел, підприємству необхідно скористатися таким інструментом як лізинг. Для досліджуваного підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» забезпечення себе обладнанням, що задіяне у виробництві друкованої продукції доцільно здійснити з використанням схеми непрямого фінансового лізингу (з участю посередника – комерційного банку або лізингової компанії). Схема взаємодії учасників фінансового лізингу включає в себе вибір лізингоотримувачем (ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД») активу, придбання лізингодавцем (лізинговою компанією) активу, укладання угоди між лізингодавцем та лізингоотримувачем, поставка активу - об'єкта лізингу лізингоотримувачу та здійснення лізингових платежів [8, с.44].

Проведемо опрацювання проекту фінансового лізингу обладнання «Осé MultiPrint 400» у відповідності до положень чинного законодавства. Пропонуємо скористатись непрямым міжнародним фінансовим лізингом, оскільки виробник обладнання (вендор) знаходиться за кордоном. Для здійснення фінансування придбання апарату «Осé MultiPrint 400» у якості лізингодавця буде залучена лізингова компанія «Укрексімлізинг», що спеціалізується на такому сегменті.

Відповідно до Податкового кодексу України, для ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» оподаткування операцій щодо використання лізингу здійснюється в такому порядку:

- вартість об'єкта фінансового лізингу включається до складу основних засобів з метою амортизації, за наслідками податкового періоду, в якому відбувається така передача;

- при нарахуванні лізингового платежу лізингоотримувач збільшує витрати на таку частину лізингового платежу, яка дорівнює сумі процентів або комісій, нарахованих на вартість об'єкта фінансового лізингу (без урахування частини лізингового платежу, що надається в рахунок компенсації частини вартості об'єкта фінансового лізингу), за наслідками податкового періоду, у якому здійснюється таке нарахування.

За результатами перемовин з лізинговою компанією, величина річного лізингового внеску складе 1026,048 тис.грн. Складемо калькуляцію витрат підприємства по використанню апарату «Осé MultiPrint 400» для виконання запланованих обсягів робіт за перший рік використання, результати зведемо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Калькуляція витрат ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» по використанню апарату «Осé MultiPrint 400» для виконання річного запланованого обсягу наданих послуг

№ п/п	Стаття витрат	Величина витрат, тис. грн.	Частка витрат, %
1	Змінні виробничі витрати, зокрема	2899,0	69,0
1.1	Витратні матеріали	2760,0	65,5
1.2	Пряма заробітна плата з відрахуваннями	82,2	2,0

Продовження таблиці 3.4

1.3	Електроенергія	57,69	1,2
2	Постійні виробничі витрати (без амортизаційних відрахувань)	96,0	2,1
3	Адміністративні та витрати на збут	123,0	3,0
4	Інші операційні витрати, зокрема	1091,8	26,0
4.1	Річний лізинговий внесок	1026,0	24,0
5	Загалом витрати (за рік)	4209,8	100,0

Запланований середній обсяг робіт на цьому обладнанні – двосторонній кольоровий друк та оформлення 12 млн. аркушів (на виконання наявних заповнень та планових з урахуванням впровадження та розвитку веб-сервісу на замовлення), проектна ціна ч/б друку одного аркуша А4 складає 0,6 грн.

За даними ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» собівартість витратних матеріалів (папір, тюнери, фотобарабани та ін.) для здійснення двостороннього друку 1 сторінки формату А4 на апараті «Océ MultiPrint 400» на сьогодні складає 0,23 грн. Як бачимо, частка змінних виробничих витрат складає 69%, в той час як лізингові внески дорівнюють лише 24 %. Річна виручка від виконання планового обсягу замовлення складе: $12000000 \times 0,6 = 7,2$ (млн. грн.).

Проведемо оцінку результативності виконання обсягу (12 млн. аркушів А4) запланованих робіт на апараті «Océ MultiPrint 400», як наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка результативності виконання ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» планового обсягу робіт на апараті «Océ MultiPrint 400»

№ п/п	Найменування статті	Вартість, тис.грн.
1	Собівартість надання послуг	2995,0
2	Адміністративні та витрати на збут	123,0
3	Інші операційні витрати	1091,8
4	Операційний прибуток	1790,2

Згідно з податковим кодексом України лізинг вважається фінансовим, якщо вірно одне з наступних положень:

- об'єкт лізингу передається на термін, протягом якого амортизується не менш як 75 відсотків його первісної вартості, а орендар зобов'язаний придбати об'єкт лізингу у власність протягом строку дії лізингового договору, або в

момент його закінчення за ціною, визначеною у такому лізинговому договорі;

- балансова (залишкова) вартість об'єкта лізингу на момент закінчення дії лізингового договору, передбаченого таким договором, становить не більш як 25 відсотків первісної вартості ціни такого об'єкта лізингу, що діє на початок строку дії лізингового договору;

- сума лізингових (орендних) платежів з початку строку оренди дорівнює первісній вартості об'єкта лізингу або перевищує її;

- майно, що передається у фінансовий лізинг, виготовлене за замовленням лізингоотримувача (орендаря) та після закінчення дії лізингового договору не може бути використаним іншими особами, крім лізингоотримувача (орендаря), виходячи з його технологічних та якісних характеристик.

При проведенні розрахунків ми виходили з другого пункту наведеного положення. Відповідно до класифікації основних фондів, апарат «Océ MultiPrint 400» відноситься до 4 групи, мінімально допустимий термін корисного використання для такого апарату становить 2 роки, що буде використано для розрахунків амортизаційних відрахувань.

Оцінювання прогностної ефективності вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» будемо проводити з точки зору досліджуваного підприємства в цілому, а не окремих проектів, тобто буде враховано переваги забезпечення розвитку відділу надання послуг сканування та друку за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу. У прогностному періоді планується закриття відділу систем промислового кондиціонування).

За допомогою табл. 3.6. проведемо розрахунки щодо впливу вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у плановому 2023 році при виконанні запланованих обсягів робіт.

Як свідчать результати прогностного моделювання фінансового результату від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», представлені у табл. 3.6, вдосконалення бізнес-моделі

підприємницької структури за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», зокрема зростанню рентабельності господарської діяльності та продажів за річними результатами діяльності.

Таблиця 3.6

Оцінювання ефективності заходів з оптимізації бізнес-моделі

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», тис.грн.

Найменування показника	Базовий рік (2022 р.)	Плановий рік (2023 р.)
Чистий дохід від реалізації	7120,4	14320,4
Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг	5662,5	8657,5
Валовий прибуток	1457,9	5662,9
Адміністративні витрати та витрати на збут	715,8	838,8
Інші операційні витрати	143,2	1235,0
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	923,0	3589,1
Податок на прибуток	230,0	768,2
Чистий прибуток	693,0	2820,9
Рентабельність підприємства, %	9,7	19,7
Рентабельність продажу, %	25,7	65,4

Таким чином, компанія ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» орієнтується на високорівневу техніку, яка є високовартісною, відтак у поточних умовах кризи, обсяги продажів сильно знизяться. Для збереження лідерських позицій на ринку швидкісних сканерів необхідно адаптувати існуючу бізнес модель до поточних умов. Важливу роль при цьому мають відіграти інновації та їх вчасне впровадження. Запропоновано вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за такими напрямками: здійснити закриття відділу продажу систем промислового кондиціонування та забезпечити розширення ділової активності підприємства у двох напрямках, що здатні забезпечити економічне зростання підприємству (продаж техніки для сканування та друку, надання послуг зі сканування та друку. При цьому необхідною складовою також є зміна стратегії ведення бізнесу.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів організаційно-економічного забезпечення оптимізації бізнес-моделі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу задля її адаптації для утримання лояльності наявних споживачів та залучення нових. Відтак для того щоб отримати оптимальну бізнес-модель ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» необхідно забезпечити у ній місце для маневру, щоб вчасно реагувати на зміни потреб споживачів, докорінно не змінюючи наявну бізнес-модель у загальному. Саме такий принцип покладений в основу інноваційної концепції ведення бізнесу, яку уособлює бізнес-модель ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

2. Узагальнено, що запропонований підхід щодо виявлення напрямків та інструментів вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» може бути застосовна як на етапі планування змін, дозволяючи приймати обґрунтовані й економічно вірні рішення, так і під час проведення реструктуризаційних заходів такого підприємства. Оцінювання доцільності певного заходу може бути здійснена декількома способами. Так, можливе порівняння часткових ефектів від реалізації певного оновлення з частковими витратами щодо забезпечення його реалізації.

3. Як показує аналіз представлених даних внутрішньої звітності підприємства, відділ продажу техніки для сканування та друку забезпечує формування підприємству 72% прибутку при величині витрат підрозділу, що складають 62,2% загальних витрат підприємства. Відділ послуг сканування та друку забезпечує утворення 13% прибутку підприємства при частці у витратах 9,5%. І, відповідно третій відділ – відділ продажу систем 72 промислового кондиціонування утворює 15% прибутків при величині частки у загальних витратах підприємства 28,3%.

4. Обґрунтовано, що враховуючи розвиток ринку он-лайн комерції,

ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» буде доцільно переробити свій сайт, оновити його, оптимізувати роботу з соціальними мережами та налаштувати сайт для користувачів мобільних платформ, так як понад 40% он-лайн покупок в Україні впродовж 2022 року було зроблено саме через смартфони. Окрім того, важливо оновити бізнес-модель, дещо змінивши підхід до продажу своїх послуг. Наша ідея полягає у наступному: необхідно створити сервіс – щодо друку на замовлення із організацією доставки.

5. Запропоновано вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за такими напрямками: здійснити закриття відділу продажу систем промислового кондиціонування; забезпечити розширення ділової активності підприємства у двох напрямках, що здатні забезпечити економічне зростання підприємству (продаж техніки для сканування та друку, надання послуг зі сканування та друку). При цьому має відбутись зміна стратегії – від стратегії диверсифікації до стратегії концентрації на суміжних сегментах та стратегії диференціації для розширення сегменту надання послуг друку на замовлення на основі впровадження веб-сервісу.

6. Оцінювання прогностної ефективності вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» проведено з точки зору досліджуваного підприємства в цілому, а не окремих проектів, тобто буде враховано переваги забезпечення розвитку відділу надання послуг сканування та друку за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу.

7. Результати прогностного моделювання фінансового результату від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» засвідчили, що вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», зокрема зростанню рентабельності господарської діяльності та продажів за річними результатами діяльності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження напрямів обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження дало можливість сформулювати загальне визначення бізнес-моделі. Бізнес-модель – це важливий інструмент стратегії підприємства, який дає можливість на інноваційній основі створити цінність для кінцевого споживача у вигляді товарів та послуг, яка допомагає виокремити підприємство від його прямих конкурентів, та виявити причини які спонукають споживачів віддавати перевагу саме цьому підприємству.

2. Обґрунтовано, що важливим складовим елементом методології виступають принципи формування бізнес-моделі підприємства. Загальні принципи формування бізнес-моделі підприємства дають можливість створювати адекватні моделі, а локальні допомагають врахувати множину параметрів стану процесів таким чином, щоб всередині однієї моделі компоненти були тісно взаємопов'язані між собою, і в той же час, залишаючись в визначеній марі незалежними один від одного.

3. Під організаційно-організаційним організмом управління бізнес-моделлю підприємства запропоновано розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю підприємства. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства є основою для визначення системи елементів, характеру процесу управління бізнес-процесами та встановлення їх взаємодії та формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами.

4. Визначено, що ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» здійснює продаж та сервісне обслуговування обладнання для роботи з документами та широкоформатними матеріалами, а саме сканерів та струменевих плотерів, копіювальної техніки,

інженерних репрографічних систем. Другим напрямком діяльності, що започаткований при створенні підприємства, є постачання, монтаж та сервісне обслуговування систем промислового кондиціонування.

5. Результати проведеного аналізу засвідчили, що чистий дохід ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у 2022 році становив 7120,4 тис.грн., що на 1320,1 тис.грн., або на 15,64 % менше, ніж у 2020 році. Чистий прибуток компанії у 2020 р. мав значення 894,6 тис.грн., а у 2022 р. зменшився на 201,6 тис.грн., або на 22,54 %, що становило 693,0 тис.грн. Рентабельність господарської діяльності підприємства знаходиться на середньому рівні, що у 2022 р. становило 9,73 %. Значення цього індикатора зменшилось на 0,87 пункти.

6. Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося скорочення операційного прибутку в розрізі наступних стратегічних підрозділів бізнесу ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД»: відділ продажу систем промислового кондиціонування – на 264,9 тис.грн., або на 65,44 %; відділ продажу техніки для сканування та друку – на 46,2 тис.грн., або на 6,52 %. Водночас, відбулося збільшення прибутковості діяльності відділу продажу техніки для сканування та друку на 71,2 тис.грн., або на 144,72 %.

7. Визначено, що у 2022 році фактично відбулося зростання рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі лише за таким напрямом, як «Навчання та розвиток», оскільки інтегральний показник за цією проекцією перевищив планові значення. Водночас, за такими напрямками, як «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» відбувається зворотній процес – фактичні значення інтегральних показників виявилися меншими за планові, що засвідчує скорочення потенціалу розвитку ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» в цих проекціях.

8. Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що підприємство не досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності. Проте, якщо ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно одержить можливості для вдосконалення та

підвищення цих показників, а відтак і загального рівня розвитку на ринку.

9. Визначено, що висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу задля її адаптації для утримання лояльності наявних споживачів та залучення нових. Відтак для того щоб отримати оптимальну бізнес-модель ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» необхідно забезпечити у ній місце для маневру, щоб вчасно реагувати на зміни потреб споживачів, докорінно не змінюючи наявну бізнес-модель у загальному. Саме такий принцип покладений в основу інноваційної концепції ведення бізнесу, яку уособлює бізнес-модель ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД».

10. Запропоновано вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» за такими напрямками: здійснити закриття відділу продажу систем промислового кондиціонування; забезпечити розширення ділової активності підприємства у двох напрямках, що здатні забезпечити економічне зростання підприємству (продаж техніки для сканування та друку, надання послуг зі сканування та друку). При цьому має відбутись зміна стратегії – від стратегії диверсифікації до стратегії концентрації на суміжних сегментах та стратегії диференціації для розширення сегменту надання послуг друку на замовлення на основі впровадження веб-сервісу.

11. Результати прогностичного моделювання фінансового результату від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД» засвідчили, що вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Іннко-Трейд ЛТД», зокрема зростанню рентабельності господарської діяльності та продажів за річними результатами діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти удосконалення. К.: Стандарти та якість, 2003. 272 с.
2. Андрусенко С. І. Моделювання бізнес-процесів підприємств автосервісу. К.: Кафедра, 2014. 328 с.
3. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність; Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2019. 96 с.
4. Бізнес-моделювання. URL: http://iiba.ru/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf
5. Волонте В. Історія бізнес-моделювання. URL: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling_history/full/
6. BPM – управління бізнес-процесами. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення: 26.03.2019).
7. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 488 с.
8. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 367 с.
9. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. №10 (151). С. 78-82.
10. Горлачук В.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 344 с.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
12. Давіла Т. Працююча інновація. Як керувати нею, вимірювати її і витягати з не вигідний. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2017. 320 с.
13. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-моделей, як

основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

14. Джестон Д. Управління бізнес-процесами. Практичний посібник з успішної реалізації проектів; пер. з англ. К.: Символ-Плюс, 2018. 512 с.

15. Доронін А. В. Міжфункціональна команда як організаційна форма управління бізнес-процесами. Економіка розвитку. 2014. №3 (31). С. 16–20.

16. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 1 (3) С. 32-35.

17. Еліферов В. Г. Бізнес-процеси: регламентація і керування. К., 2018. 465 с.

18. Загорна Т.О. Формування бізнес-моделі підприємства. навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов. 2013. 403 с.

19. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

20. Закон України «Про власність» від 07.02.1991 р. № 697-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12>

21. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 р. № 191-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19>

22. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

23. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

24. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

25. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

26. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14>

27. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 р. № 2132-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12>

28. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>

29. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. № 887-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

30. Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» від 06.03.1992 р. № 2171-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2171-12>

31. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>

32. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>

33. Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» від 20.12.1991 р. № 2009-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12>

34. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>

35. Кісельов А. П. Основи бізнесу: підручн. К. : Вища шк., 2020. 191 с.

36. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. 2014. № 4. С. 257-263.

37. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. Економічні науки: Зб. наук. пр. 2021. Вип. 7. С. 39-50.

38. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.

39. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства:

сутність та методи удосконалення. URL:
<file:///C:/Users/HP/Downloads/alexi,+325-1256-1-CE.pdf>

40. Конституція України 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

41. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Випуск 3. С. 64–69.

42. Корогод І.В. Генезис і сутнісна характеристика бізнесу в контексті економічних учень. Економіка і регіон. 2021. № 2 (33). С. 57-62.

43. Костіна О. М. Діагностика та моделювання бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287-297.

44. Котельников В.Ю. Нові бізнес-моделі для нової епохи швидких змін, рухомих інноваціями. К.: Ексмо, 2017. 96 с.

45. Кравченко М.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання підприємства. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180669>

46. Крамар М. С. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.

47. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125.

48. Лапшин В.В. Бізнес: соціально-економічна сутність і проблема визначення. Сучасна картина світу: інтеграція наукового та позанаукового знання : зб. наук. праць / УАБС НБУ. Суми : Мрія-1 ЛТД ; УАБС НБУ. 2020. Вип. 3. С. 112-116.

49. Лепейко Т. І. Моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 80 с.

50. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ. 2011. № 13 (167). С. 314-319.

51. Марченко В.М., Пилова О.Ю. Технології управління бізнес-процесами як інструмент підвищення ефективності бізнесу. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2022. Випуск 12. С. 123-128.

52. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

53. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти моделювання бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.

54. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

55. Орлик О. В. Інформаційні системи в сфері управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2002. Вип.12. С. 188–191.

56. Орлик О. В., Єсіна О. Г. Інформаційні системи як стратегічний засіб розвитку фірми. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2021. Вип. 10. С. 386–390.

57. Остервальдер А. Побудова бізнес-моделей: настільна книга стратега і новатора. К.: Паблішер, 2022. 288 с.

58. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. №1 (46). С. 54-61.

59. Польшаков В. І. Реінженірінг бізнес-процесів: монографія. К.: Ун-т економіки та права «КРОК», 2021. 240 с.

60. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 486 с.

61. Сагалакова Н.О. Побудова мережі бізнес-процесів туристичного підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/28.pdf

62. Сачинська Л.В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Випуск 12 (45). Ч. 2. 2015. С. 171-178.
63. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. №7. С. 490-497.
64. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів; пер. з англ. К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. 296 с.
65. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Бізнес-навігатор. 2015. № 1. С. 134-139.
66. Соолятте А.Ю. Бізнес-моделі на основі багатосторонніх платформ: інновації, які революційно перетворюють бізнес. Менеджмент інновацій. 2021. №2. С. 88-93.
67. Стадник В.В. Менеджмент : підручник. К.: Вид-во "Академвидав", 2016. 472 с.
68. Стоян К.С. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Ефективна економіка. 2019. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/59.pdf
69. Таранюк Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : ВПП «Мрія-1», 2014. 608 с.
70. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 172-178.
71. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Випуск 3. Частина 1. С. 113-122.
72. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2012.

448 с.

73. Функції та модель бізнесу. BukLib: електронна бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/35060>

74. Хамел Г. На чолі революції. К.: BestBusinessBooks, 2017. 368 с.

75. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. К.: Манн, Іванов та Фербер, 2006. 287 с.

76. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 608 с.

77. Черняк Ю.І. Системний аналіз в управлінні економікою. К.: Економіка, 2015. 191 с.

78. Чухрай А.І. Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

79. Чухрай А.І. Сутність та дефініція «бізнес-моделі» підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17074/1/274-Chukhray-445-446.pdf>

80. Швиданенко Г.О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

81. Шевченко Т. О. Огляд та аналіз сучасних систем управління наскрізними бізнес-процесами. Системи обробки інформації. 2020. Вип. 2(83). С. 222–224.

82. Шервуд Д. Бачити ліс за деревами: системний підхід для досконалості моделювання бізнес-моделі. К.: Альпіна Паблішер, 2022. 339 с.

83. Шеєр А.В. ARIS- моделювання бізнес - процесів. К.: Вільямс, 2010. 175 с.

84. Юлдашев О.У. Методологія бізнес-моделювання: побудова стратегічних мереж. Вісник Науково-дослідного центру корпоративного права, управління та венчурного інвестування Сиктивкара державного університету. 2022. №1. С. 78-91.

85. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p.

86. Chan Kim W., Mauborgne Renee, Blu Ocean Strategy. How to Create

Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005. 276 p.

87. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.

88. Gunston B. *Faster than Sound: The Story of Supersonic Flight*. Somerset: Haynes Publishing, 2008. 365 p.

89. Hamel G. Leading the revolution. Harvard Business School Press. 2002. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/leading-therevolution-gary-hamel/>

90. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.

91. Osterwalder A. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.

92. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.

ДОДАТКИ

Систематизація підходів до класифікації та видів бізнес-моделей підприємства

Автор	Класифікаційні ознаки	Вид бізнес-моделі
1	2	3
Г. Чесборо	За обсягом інвестиційних ресурсів За ступенем відкритості бізнес-моделі	Недиференційована; диференційована; сегментована; зовні орієнтована; інтегрована; адаптивна
Д. Хойскель Л. Швайцер	За структурою ланцюга створення цінності; За ринковою владою інноваторів в порівнянні з власниками комплементарних активів; За потенціалом генерування доходу підприємством	Модель «інтегратора»; модель «дирижера»; модель «гравця, що діє на певному рівні»; модель «маркетмейкера».
Д. Дебелак	За ступенем присутності підприємства на ринку За ступенем впровадження новітніх унікальних технологій	Класичні бізнес-моделі Інноваційні бізнес-моделі
К. Маркідес	За фундаментальним уявленням про бізнес За відбором клієнтів За стратегією диференціації За системою виробництва За оргструктурою За каналами поширення	Створення нового ринку; створення нового сегмента; створення нових потреб; залучення клієнтів вже існуючого ринку; формування нового ринку та створення власних клієнтів; така ж пропозиція, як і на традиційному ринку, але інші види сервісів; нова пропозиція, старі види сервісу; нова пропозиція, новий сервіс; класичні технології виробництва, але нові технології обслуговування; нові технології виробництва і старі технології обслуговування; нові технології виробництва і нові технології обслуговування при наявності оргструктури компанії; при наявності оргструктури компанії тафрилансерів; Mesh-модель і її користувачі на основі ІТ платформи
Є. Горева	В залежності від спрямованості ланцюга створення цінності та сегменту клієнтів компанії	B2C; B2B; B2G; G2B; C2C; B2C2C; C2B2C.

Продовження Додатку А

1	2	3
М. Раппа	Бізнес моделі Інтернет-простору	Інформаційні посередники; комерційна торгівля; виробник або «пряма поставка»; партнерська; модель співтовариства; підписка; плата за використання
Л. Фролова	В залежності від спрямованості розвитку бізнесу За функціональною ознакою	Від виробника; від клієнта; Модель цілепокладання; організаційно-функціональна; інформаційна; ресурсна; бюджетна; процесна; матрична; компетентнісна
Т. Метлон	За активами, які залучені до бізнесу За тим, яким чином будуть отримуватися права на ці активи	Творець (Creator); дистриб'ютор (Distributor), власник (Landlord) та брокер (Broker).
А. Дашков Ф. Симановський	За видами діяльності	Виробнича, виробничо-збутова, девелоперська, конструкторська, посередницька, дилерська та франчайзингова
А. Слівоцький та Д. Моррісон	Вибір споживачів; Отримання винагороди; Диференціація продукції, стратегічний контроль; Вибір масштабів діяльності	На основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультиплікативної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; блокбастерного типу; багат шарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початково створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої продукції; на основі місцевого лідерства; на основі транснаціональних масштабів; на основі утримання провідної позиції в ланцюгу створення цінності; на основі циклічності попиту та пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів; на основі відносної частки ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу з низькими витратами

Методика розрахунку ключових індикаторів збалансованої системи показників
підприємства (розроблено автором)

Нап- рям	Стратегічна ціль	Показник- індикатор	Методика розрахунку
Фінанси	Зростання фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (K_a)	$K_a = \frac{BK}{K},$ де BK – власний капітал; K – сукупний капітал (валюта балансу)
	Забезпечення достатності ресурсів оборотних активів для погашення поточних зобов'язань	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) ($K_{пз}$)	$K_{пз} = \frac{OA}{ПЗ},$ де OA – оборотні активи; $ПЗ$ – поточні зобов'язання
	Зростання мобільності використання власних коштів підприємством	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу ($K_{мрк}$)	$K_{мрк} = \frac{3}{BOA},$ де 3 – вартість запасів; BOA – власні оборотні активи
	Зростання ефективності використання власного капіталу	Рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$)	$P_{вк} = \frac{ЧП}{BK},$ де $ЧП$ – чистий прибуток; BK – власний капітал
	Зростання ефективності реалізації продукції (надання послуг)	Рентабельність реалізованої продукції ($P_{рп}$)	$P_{рп} = \frac{ОП}{СРП},$ де $ОП$ – прибуток від операційної діяльності; $СРП$ – собівартість реалізованої продукції
Клієнти	Зростання частки на конкурентному ринку	Частка сегменту конкурентного ринку ($ЧР$)	$ЧР = \frac{ОРП}{ОРП_{заг}},$ де $ОРП$ – обсяги реалізації продукції (надання послуг) підприємства на ринку; $ОРП_{заг}$ – загальні обсяги реалізації продукції (надання послуг) на ринковому сегменті
	Збільшення кількості постійних клієнтів	Частка постійних клієнтів ($ЧПК$)	$ЧПК = \frac{ПК}{К_{заг}},$ де $ПК$ – кількість постійних клієнтів; $К_{заг}$ – загальна кількість клієнтів
	Зростання ефективності операційної діяльності	Валова рентабельність продажів (P_n)	$P_n = \frac{ОП}{ЧД},$ де $ОП$ – прибуток від операційної діяльності; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції
	Збільшення рівня задоволеності клієнтів	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів ($Чск$)	$Чск = \frac{СК}{З_{заг}},$ де $СК$ – кількість скарг клієнтів; $З_{заг}$ – кількість загальних звернень клієнтів

Продовження Додатку Б

	Скорочення простроченої дебіторської заборгованості	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	$ДЗ_n = \frac{ДЗ_m - ДЗ_{mn}}{ДЗ_m},$ де ДЗт – дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги); ДЗтп – прострочена дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги)
Внутрішні бізнес-процеси	Зростання ефективності виробничої діяльності підприємства	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	$K_{овв} = \frac{ЧД}{СРП},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; СРП – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Скорочення фізичного спрацювання основних засобів	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	$K_{поз} = \frac{ОЗ_з}{ОЗ_n},$ де ОЗз – залишкова вартість основних засобів; ОЗп – первісна вартість основних засобів
	Зростання ефективності використання основних засобів	Фондовіддача (Фв)	$\Phi_v = \frac{ЧД}{ОЗ_{cp}},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ОЗср – середньорічна вартість основних засобів
	Зростання ефективності використання оборотних активів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа)	$K_{O_{oa}} = \frac{ЧД}{ОА_{cp}},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ОАср – середньорічна вартість оборотних активів
	Зростання ефективності інвестиційної діяльності	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	$P_{ік} = \frac{ЧП}{ВК + ДЗ},$ де ЧП – чистий прибуток; ВК – власний капітал; ДЗ – довгострокові зобов'язання та збезпечення
Навчання та. розвиток	Підвищення культури виробництва, ефективності планування й постачання кадрів	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	$K_{пл} = \frac{ЗР}{КП_{co}},$ де ЗР – звільнені за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни; КПсо – середньооблікова чисельність працівників
		Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	$K_{зк} = \frac{КП_{co}}{ЧПП},$ де КПсо – середньооблікова чисельність працівників; ЧПП – необхідна кількість працівників

Продовження Додатку Б

	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{ЧД}{КП_{co}},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; КП_{co} – середньооблікова чисельність працівників
		Трудомісткість господарської діяльності (Тр)	$Тр = \frac{ВОП}{ОВ_{заг}},$ де ВОП – операційні витрати на оплату праці та соціальні заходи; ОВ_{заг} – сукупні операційні витрати
	Підвищення компетентності персоналу	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	$К_{in} = \frac{КВКП}{КП_{co}},$ де КВКП – кількість висококваліфікованих працівників; КП_{co} – середньооблікова чисельність працівників

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
Підприємство	ТОВ «Інко-Трейд ЛТД»	за ЄДРПОУ		2021	01	01
Територія	м. Київ	за КОАТУУ		34614661		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ		8036100000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	за КВЕД		230		
Середня кількість працівників, осіб				46.69		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон 01010, місто Київ, вулиця Князів Острозьких, будинок 24, квартира 21						

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10,4	10,4
Основні засоби:	1010	350,2	393,8
первісна вартість	1011	703,7	733,0
знос	1012	353,5	339,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	360,6	404,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	130,9	127,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	223,6	481,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,7	39,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	167,9	139,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	548,1	776,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	908,7	1180,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	120,0	120,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	87,8	87,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	412,8	510,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	620,6	718,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	31,0	23,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	219,3	505,1
розрахунками з бюджетом	1620	2,6	1,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5,1	7,0
розрахунками з оплати праці	1630	8,7	19,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	21,4	77,8
Усього за розділом III	1695	288,1	443,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	908,7	1180,2

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8440,5	7894,3
Інші операційні доходи	2120	666,7	576,8
Інші доходи	2240	33,6	22,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	9140,8	8494,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6563,6	6738,1
Інші операційні витрати	2180	1036,7	892,4
Інші витрати	2270	377,6	111,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7977,9	7741,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1162,9	752,4
Податок на прибуток	2300	268,3	165,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	894,6	587,1

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31 грудня 2021 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10,4	10,4
Основні засоби:	1010	393,8	363,0
первісна вартість	1011	733,0	690,0
знос	1012	339,2	327,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	404,2	373,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	127,5	132,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	481,5	754,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		5,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39,3	40,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	139,8	112,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	776,0	984,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	1180,2	1357,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	120,0	120,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	87,8	87,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	510,5	520,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	718,3	728,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	23,0	20,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	505,1	620,4
розрахунками з бюджетом	1620	1,9	20,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		4,3
розрахунками зі страхування	1625	7,0	5,0
розрахунками з оплати праці	1630	19,4	17,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	77,8	115,8
Усього за розділом III	1695	443,6	552,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	1180,2	1357,7

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7466,6	8440,5
Інші операційні доходи	2120	600,4	666,7
Інші доходи	2240	87,4	33,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8154,4	9140,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5616,5	6563,6
Інші операційні витрати	2180	1259,5	1036,7
Інші витрати	2270	238,6	377,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7114,6	7977,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1039,8	1162,9
Податок на прибуток	2300	242,2	268,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	797,6	894,6
Керівник	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	(підпис)		(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10,4	10,4	
Основні засоби:	1010	363,0	380,3	
первісна вартість	1011	690,0	710,1	
знос	1012	327,0	329,8	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	373,4	390,7	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	132,0	115,6	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	754,8	820,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,9		
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40,6	50,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	112,1	120,2	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	984,3	1149,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1357,7	1539,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	120,0	120,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	87,8	87,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	520,5	510,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	728,3	718,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	20,0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	620,4	505,1
розрахунками з бюджетом	1620	20,5	1,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	4,3	
розрахунками зі страхування	1625	5	5,2
розрахунками з оплати праці	1630	17,5	25,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	115,8	128,6
Усього за розділом III	1695	552,5	811,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	1357,7	1539,9

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7120,4	7466,6
Інші операційні доходи	2120	338,5	600,4
Інші доходи	2240	107,4	87,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7566,3	8154,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5662,5	5616,5
Інші операційні витрати	2180	859,0	1259,5
Інші витрати	2270	121,8	238,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6643,3	7114,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	923,0	1039,8
Податок на прибуток	2300	230,0	242,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	693,0	797,6
Керівник	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	(підпис)		(ініціали, прізвище)