

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ**  
**ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Ушенко Н.В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

**ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА**  
**БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА**  
**БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

**Тема: «Формування бізнес моделі підприємницької структури»**

**Виконавець** Тетерева Олена Ігорівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по-батькові, підпис, )

**Керівник:** Овсак Оксана Павлівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по-батькові, підпис)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_ Шуляр Н.М. \_\_\_\_\_

(підпис)

(ПІБ)

**Київ 2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІНО

Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ушенко Н.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Тетерева Олена Ігорівна  
(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування бізнес-моделі підприємницької структури», затверджена наказом ректора від «10» жовтня 2020р.№ \_\_\_\_\_
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2020р. по 24.12.2020.
3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність ТОВ «Фолгат», статут підприємства ТОВ «Фолгат»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
Теоретичні основи формування бізнес-моделі підприємницької структури.  
Аналіз ефективності господарської діяльності та бізнес-моделі підприємства ТОВ «Фолгат». Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:  
Основні особливості підприємницьких структур. Ключові елементи бізнес-моделі. Класифікація бізнес-моделей. Рівні бізнес-моделювання.  
Організаційна структура ТОВ «Фолгат». Динаміка основних результатів господарської діяльності ТОВ «Фолгат». Динаміка показників рентабельності ТОВ «Фолгат». Динаміка показників ділової активності ТОВ «Фолгат». Структурний аналіз прибутковості продукції підрозділів ТОВ «Фолгат». Індикація напрямків взаємодії між блоками каркасу бізнес-моделі. Ключові елементи інноваційної моделі бізнесу. Оцінювання ефективності вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання Заочна/денна форма	Підпис керівника
1	Вступ	11.10.2020	
2	Вивчити теоретичні основи формування бізнес-моделі підприємницької структури	25.10.2020	
3	Провести аналіз ефективності господарської діяльності та бізнес-моделі підприємства ТОВ «Фолгат»	08.11.2020	
4	Розробити організаційно-економічне забезпечення вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури	18.11.2020	
5	Передзахист	19.11.2020/ 23.11.2020	
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	02.12.2020	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	15.12.2020	
8	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	22.12.2020/23.12.2020	

7. Дата видачі завдання: «10» жовтня 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Овсак О.П.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Тетерева О.І.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Тереревої О.І. «Формування бізнес-моделі підприємницької структури»: 100 сторінок, 16 рисунків, 16 таблиць, 71 використане джерело, 2 додатки.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, БІЗНЕ-СТРУКТУРА, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ, ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА ПІДПРИЄМСТВА.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-моделі підприємницької структури., редмет дослідження - організаційно-економічні складові формування та вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури. Мета кваліфікаційної роботи – систематизація теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення бізнес-моделі підприємницької діяльності у сучасних умовах господарювання. Методи дослідження – науковий, емпірично-науковий, структурно-логічний аналіз, економічний, економіко-математичного моделювання.

Отримані результати та їх новизна: В магістерській роботі здійснене комплексне організаційно-економічне забезпечення формування та вдосконалення бізнес-моделі багатопрофільної підприємницької структури. Одержали подальший розвиток: методичні складові оцінювання виявлення напрямків розвитку підприємницької структури за рахунок поєднання елементів розрахунку коефіцієнтів внеску стратегічних підрозділів підприємства та СВОТ – аналізу діяльності багатопрофільного підприємства на ринкових сегментах; 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.

Рекомендації щодо використання результатів – впровадження вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Фолгат». Розроблені моделі та запропоновані заходи можуть бути використанні на базовому підприємстві, а також в інших підприємницьких структурах. Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Фолгат».

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ</b> .....	9
1.1. Сутність та форми реалізації підприємництва .....	9
1.2. Сутність та види бізнес - моделей підприємництва.....	24
1.3. Методичні основи побудови бізнес - моделі підприємницької структури	30
Висновки до розділу 1.....	36
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОЛГАТ»</b> .....	38
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фолгат».....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Фолгат»...	41
2.3. Аналіз особливостей бізнес-моделі ТОВ «Фолгат» .....	57
Висновки до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ</b> .....	
3.1. Напрямки та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури.....	64
3.2. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат».....	64
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ «Фолгат».....	70
Висновки до розділу 3.....	83
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	88
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	98
<b>ДОДАТКИ</b> .....	101

## ВСТУП

**Актуальність теми.** 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. Проблема формування оптимальної бізнес моделі підприємства займалися багато науковців, зокрема А. Остервальдер та І. Піньє у своїй праці «Формування бізнес моделей», проте аналізом бізнес моделей та проблемою вибору оптимальної бізнес моделі займалися їхні послідовники, зокрема Г. Чесбрух та Р. Розенблум. Проблеми розвитку бізнес-моделей підприємств знайшли широке відображення в публікаціях інших вітчизняних та зарубіжних вчених: М. Джонсона, А. Венгера, Т. Корсун тощо. Сьогодні, зважаючи на нові виклики розвитку бізнесу, зумовлені поширенням пандемії COVID та впровадженням протипандемічних заходів питання удосконалення бізнес моделі підприємницьких структур, формування бізнес-структур з підвищеними можливостями адаптації до вимог ринку, що динамічно змінюється, набуває актуальності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є систематизація теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення бізнес-моделі підприємницької діяльності у сучасних

умовах господарювання. Для досягнення цієї мети були вирішені такі завдання:

- дослідити сутність та вивчити форми реалізації підприємництва
- висвітлити сутність та види бізнес моделей підприємництва
- систематизувати методичні основи побудову бізнес моделі підприємницької структур сутність та види інтегрованих бізнес-структур;
- надати загальну характеристику підприємству ТОВ «Фолгат»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Фолгат»
- провести аналіз особливостей бізнес-моделі підприємства ТОВ «Фолгат»
- визначити напрямки та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури
- здійснити економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат»;
- провести оцінку ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ «Фолгат»

**Об’єкт дослідження** – процес формування бізнес-моделі підприємницької структури.

**Предмет дослідження** - організаційно-економічні складові формування та вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури.

**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.

**Наукова новизна одержаних результатів.** В магістерській кваліфікаційній роботі здійснене комплексне організаційно-економічне

забезпечення формування та вдосконалення бізнес-моделі багатoproфільної підприємницької структури.

**Наукова новизна та особистий внесок автора містяться у наступному:**

*одержали подальший розвиток:*

- методичні складові оцінювання виявлення напрямків розвитку підприємницької структури за рахунок поєднання елементів розрахунку коефіцієнтів внеску стратегічних підрозділів підприємства та SWOT – аналізу діяльності багатoproфільного підприємства на ринкових сегментах;

- 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 «Фолгат», зокрема зростанню рентабельності продукції та продажів навіть за річними результатами діяльності.

**Апробація отриманих результатів.** Результати проведених досліджень, що включені до кваліфікаційної роботи були оприлюднені на конференції на міжнародній науково-практичній конференції «Modern problems of economy», що проходила 29 жовтня 2020 року в Національному авіаційному університеті (м.Київ).

**Публікації.** Результати дослідження були опубліковані у міжнародному електронному науковому журналі «Наука он-лайн», номер XI за 2020 рік. Назва статті «Методичні аспекти формування оптимальної бізнес моделі підприємства».



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

### 1.1. Сутність та форми реалізації підприємництва

Підприємство, як вчення було започатковано доволі нещодавно, проте людство використовувало цей вид діяльності доволі вже тривалий термін. Впродовж цього часу він міцно укорінився у повсякденному житті людини і набув масовості [7]. Підприємництво в економіці будь-якої держави виконує ряд особливих функцій економічного, соціального, політичного, національно-патріотичного та міжнародного характеру. Згідно з багатьма теоретико-методологічними дослідженнями, що визначають суть підприємницької діяльності, є поширеною точка зору, що метою підприємницької діяльності є отримання прибутку шляхом задоволення індивідуальних та колективних потреб у реалізації товарів, наданні роботи та виконанні послуг [11].

Згідно зі статтею 62 Господарського кодексу України: «підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [12]. Відповідно до іншого визначення підприємством є організаційно відокремлена, економічно самостійна ланка виробничої сфери економіки, що спеціалізується на виготовленні продукції, виконанні робіт і наданні послуг [15].

Таким чином, виходячи із свого призначення, підприємництво можна охарактеризувати як ініціативну, самостійну господарську діяльність суб'єктів економіки на свій ризик, під власну фінансову та майнову відповідальність у

межах чинного законодавства, результатом якої є досягнення результату, зокрема фінансово-економічного характеру. Тобто, головним завданням підприємства є задоволення потреб ринку за допомогою його продукції або наданні послуг з метою одержання прибутку [11].

Поняття підприємницької структури дозволяє відслідкувати особливості майнових та виробничих відносин. За визначенням В. Кочубея визначення підприємницька структура являє собою самостійний суб'єкт господарювання, що утворюється для задоволення потреб суспільства і є організованою сукупністю об'єктів та процесів, а саме управлінських, виробничих, організаційних та інформаційних, які є взаємопов'язаними і взаємодіють між собою з метою отримання прибутку підприємцеві або позитивного соціального ефекту [32]. Підприємницькі структури слід характеризувати як системний об'єкт, що володіє такими властивостями, як цілісність, ієрархічність, інтегративність. Так, на думку Кривенко Л. та Кривенко С., стосовно методологічного підходу до вивчення підприємницьких структур, доцільно їх досліджувати на етапі сталого розвитку, оскільки підхід має базуватися на специфіці не рівноважного ринкового середовища, нелінійної динаміки економічних процесів, тобто таким підходом може бути системно-синергетичний підхід [34].

Поняття підприємницька структура також досліджується в менеджменті. Під цим поняттям розглядається склад суб'єктів ринкових відносин, до яких відносяться виключно ті організаційно-господарські одиниці, діяльність яких є орієнтованою на одержання прибутку. Виділяють наступні категорії економічних суб'єктів, що формують підприємницькі структури: комерційні фірми, комерційні банки, страхові та трастові компанії, інвестиційні структури, виробничі та транспортні підприємства. як представлено на рис.1.1.

Якщо говорити про сутність поняття структура, то згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови, структура — це: "...1. Взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого; будова. 2. Устрій, організація чого-небудь..." [6].



Рис. 1.1. Категорії економічних суб'єктів, що формують підприємницькі структури

*Джерело: систематизовано на основі [27, 32, 34]*

У такому визначенні термін "структура" передбачає, що ціле, як об'єкт структури складається з мінімум двох елементів або компонентів. Значною мірою, таке бачення є виправданим, оскільки багато процесів і явищ, які є об'єктами досліджень проблем і шляхів їхнього розв'язання у економіці і менеджменті справді містять два або більше елементи чи компоненти, наприклад, серед явищ — монополізація ринків, інфляція, дефляція, дифузія інновацій, економічний бум тощо, серед процесів — економічне зростання, злиття і поглинання компаній, комерціалізація інновацій тощо. Користуючись загально філософським підходом та положеннями сучасної системології термін "структура" може трактуватися як один із аспектів досліджуваного об'єкта як системи. Іншими словами, структура є одним із варіантів моделі системи, а побудова структури – спосіб моделювання досліджуваного об'єкта як системи.

У науковій літературі часто використовується структурно-системний підхід для опису та аналізу підприємств [14], [18]. Однак, прикладів застосування цих підходів для висвітлення проблем розвитку суб'єктів підприємництва, що є фізичними особами і проводять господарську діяльність одноосібно майже немає. Це можна пояснити тим, що зазвичай під категорією "система" розуміється сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою і зовнішнім середовищем елементів або компонентів. Якщо ж використати філософське трактування структури та звичне тлумачення категорії "система" в контексті об'єкта як приватний підприємець або фізична особа, то слід взяти до уваги те, що так само як підприємство, яке є юридичною особою не є системою, тільки через те, що на ньому працює багато людей, так само, і приватний підприємець як об'єкт не втрачає ознак системи, через те, що він може провадити підприємницьку діяльність одноосібно.

Приватний підприємець як фізична особа має всі ознаки простої суспільної системи, а отже, і має системну структуру. Ознаками такої структури є елементи системи, які характерні як суб'єктам підприємництва, що є юридичними особами, так і приватним підприємцям, тобто фізичним особам [34].

Термін "структура" можна трактувати як модель системи об'єкта. Підприємницька структура є моделлю підприємницької діяльності, яку, на системних засадах, провадить суб'єкт господарювання — фізична або юридична особа [37].

Підприємницькі структури можуть бути класифіковані за наступними ознаками: за організаційною формою та за статусом суб'єкта підприємництва. Тобто, підприємницька структура може бути як юридичною, так і фізичною особою за статусом суб'єкта.

А за організаційною формою, підприємницька структура може бути унітарною, корпоративною, або вона може бути у формі приватного підприємства без найму робочої сили, або з наймом.

## Узагальнена класифікація підприємницьких структур

Класифікаційні ознаки	Види підприємницьких структур
За статусом суб'єкта підприємництва	Підприємницька структура, що є юридичною особою; Підприємницька структура, що є фізичною особою;
За організаційною формою	Підприємство (унітарна підприємницька структура; корпоративна підприємницька структура); Приватний підприємець, фізична особа (підприємницька структура у формі приватного підприємництва без найму робочої сили; підприємницька структура у формі приватного підприємництва з наймом робочої сили;)

*Джерело: [3, 5, 22]*

Підприємницькі структури мають свої особливості, основні з яких пов'язані з нестабільністю параметрів господарської діяльності, непередбачуваністю поведінки як контрагентів, так і споживачів продукції. Останні можуть бути пояснені впливом випадкових факторів, розбіжністю інтересів економічних суб'єктів та суб'єктів управління різних рівнів, несиметричністю інформації щодо характеристик зовнішньої та внутрішньої середовища підприємницької структури. Важливим чинником також постає така складова діяльності підприємництва як здатність до цілеутворення, як систематизовано зображено на рис.1.2.

В умовах сучасного ринку підприємницькі структури виступають як відкриті, нелінійні й нерівноважні економічні системи, компоненти яких здатні до самоорганізації. Саме внутрішнє середовище та процеси, що відбуваються в них, становлять основу її функціонування, розвитку і самоорганізації [2].

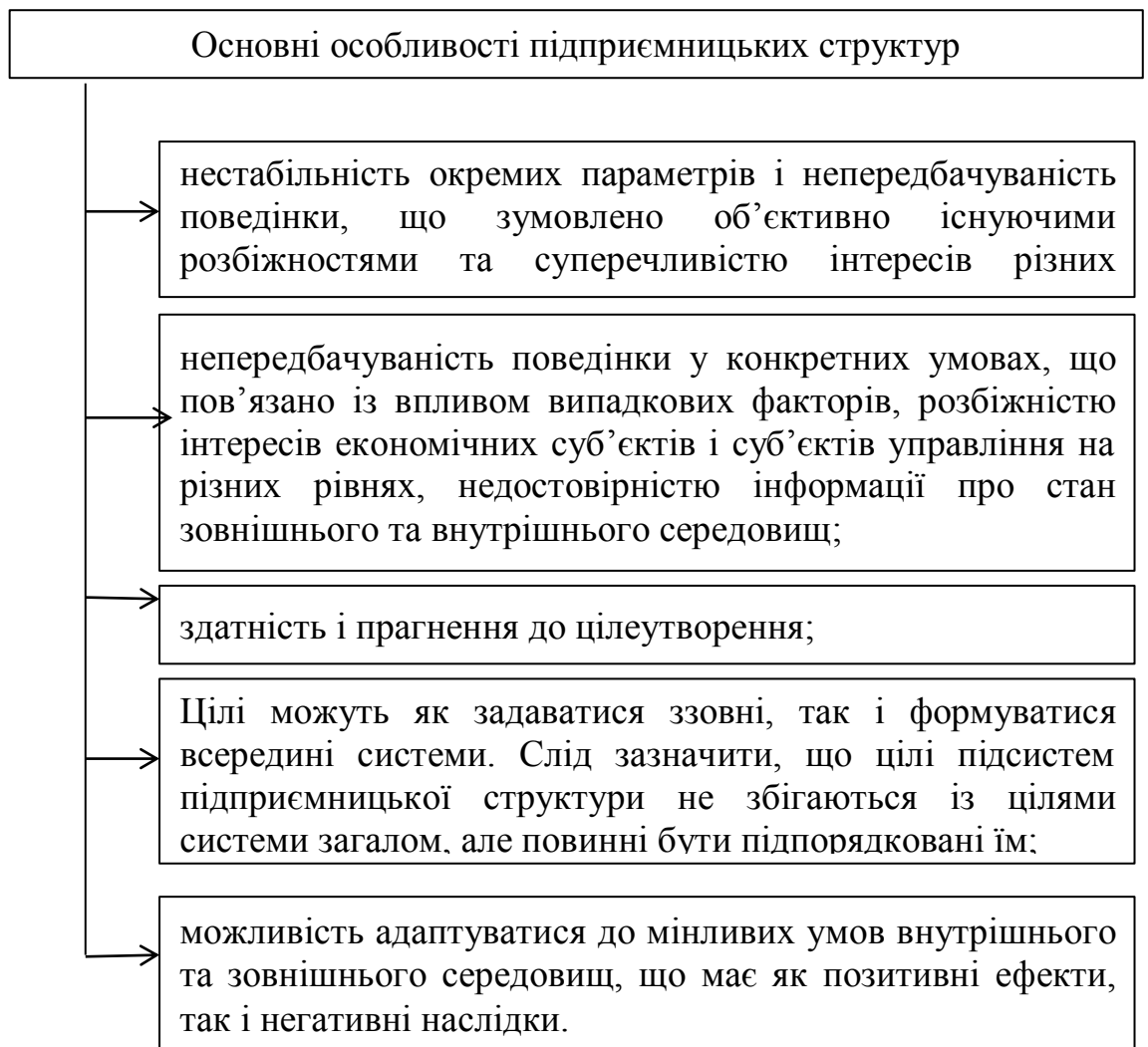


Рис.1.2. Основні особливості підприємницьких структур

*Джерело: систематизовано автором на основі: [2, 3, 50,52]*

До основних тенденцій організаційної еволюції підприємницьких структур належать:

1) перехід від масового виробництва до адаптивного. Виникає адаптивна виробнича система, яка здатна адаптовуватися до постійних змін.

2) Існують два типи організаційно-економічних структур – мульти спрямовані мережеві та ліцензійно-субпідрядні;

3) активне використання останніх досягнень інформаційно-комунікаційних технологій як основи прогресивного методу ведення бізнесу, що отримав назву «електронний бізнес»;

4) створення стратегічних альянсів великих корпорацій. Подібні союзи відрізняються від традиційних картелів та інших олігополістичних угод, оскільки не позбавлені конкурентних засад розвитку.

До головних проблем організаційної перебудови належить перегляд підприємницьких структур для надання більшої свободи дій її підрозділам. Необхідно створити умови, за яких інноваційні ідеї в галузі виробництва, проектування, обслуговування клієнтів могли би безперешкодно та швидко надходити у вищі ланки управління підприємницькими структурами зі всіх рівнів виробничої та управлінської структури, таким чином уможливаючи постійне оновлення та приплив ідей та інформації. Для цього підрозділи повинні мати достатню автономність.

Виділяється два можливі підходи до формування організаційних структур. Перший з них структурний, де основна ідея полягає у внутрішній будові підприємницьких структур, розподіленні управлінських функцій та раціоналізації останніх [35]. Однак, такий підхід не бере до уваги динаміку зміни організаційних структур під впливом зовнішніх чинників. А другий підхід є динамічним, тобто основний акцент зроблений аналіз зв'язків підприємницьких структур з середовищем діяльності та із джерелами ресурсів [34]. Щодо організаційних форм управління підприємницькими структурами, то виокремлюють шість організаційних форм управління. Розрізняють: лінійну структуру управління, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну та дивізіональну структуру управління.

Лінійна структура управління – здійснюється у взаємовідносинах між начальником і підлеглими, за ієрархічною структурою зверху донизу. Недоліком такої форми організаційної структури є надзвичайно складна процедура прийняття управлінських рішень.

Функціональна структура управління – спільний для кількох підрозділів функції управління передаються одному органу (підрозділу) або виконавцю. Позитивним у цій організаційній формі є те, що вона дає змогу уникати дублювання діяльності виконавців. Недолік – відсутність єдності при

отриманні розпоряджень, погіршення координації в управлінській діяльності в міру зростання складності виробничого процесу й поглиблення спеціалізації.

Лінійно-функціональна структура управління – тут управлінські рішення розробляють висококваліфіковані, досвідчені спеціалісти, а розпорядження віддаються по лінійних ланках. У кожного підлеглого може бути лише один начальник.

Програмно-цільова структура управління – тут виділяються керівники окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання усіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) для досягнення конкретних цілей виробництва.

Матрична форма організаційної структури управління – тут поєднуються лінійна, програмно – цільова та функціональна форми. Їх вибір і поєднання залежить від типу виробництва.

Дивізіональна форма управління – тут поєднуються процес управління за продуктовим (коли материнська компанія відповідає за діяльність фірми у даній країні) і регіональним принципами (коли дочірня компанія об'єднує філіали в інших країнах). Головними елементами цієї форми управління є відділи.

Залежно від того, яким саме чином працює підприємець, підприємство може набувати різних правових форм. Тобто, чи діє підприємець в партнерстві з іншими підприємцями, або чи використовує він своє майно одночасно з використанням майна інших осіб, використовує тільки свою працю, чи залучає найманих працівників [3, 5]

Наприклад, найпростішою формою підприємництва є ведення підприємницької діяльності, однак без створення юридичної особи, і також, за умови державної реєстрації як громадянина-підприємця [3]. Наразі в Україні зареєстровані у встановленому порядку фізичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи та є офіційними суб'єктами підприємництва.

Громадянин-підприємець, відповідно до законодавства має право на



власний розсуд використовувати майно, яке йому належить. Також, він має право залучати до 10 осіб до перебування у трудових відносинах з ним, включаючи членів своєї сім'ї. Також, відповідно до Цивільного кодексу України громадянин-підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, яке йому належить. Він має право розпочати або припинити свою діяльність у будь-який час за власним бажанням [12].

Приватне підприємництво не обмежується діяльністю фізичних осіб (громадян-підприємців). Будь-який дієздатний громадянин, який бажає створити власну господарську організацію, має право на набуття статусу офіційної юридичної особи, шляхом реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності як приватне підприємство (тобто приватну фірму).

Приватне підприємство – це підприємство, яке засноване на власності фізичної особи, яке набуває статусу юридичної особи. Власником приватного підприємства, тобто підприємцем є єдина особа, єдиний громадянин, який виступає суб'єктом підприємницької діяльності. При цьому, власник приватного підприємства має право найму будь-якої кількості працівників, тобто найманих працівників. Наймані працівники при цьому не є підприємцями, однак вони беруть участь у підприємницькій діяльності як виконавці. Підприємець як власник приватного підприємства має достатній простір свободи дій та для прийняття рішень. Однак, підприємець несе повну персональну відповідальність. Тому підприємці схильні до об'єднання коштів і зусиль, шляхом переходу від індивідуального до колективного підприємництва. Індивідуальні підприємці можуть зберігати майнові права, створюючи спільне підприємство, об'єднуючи тільки свої зусилля, створюючи єдину команду. Для цього достатньо закріпити єдність своїх дій установчим договором про створення виробничого кооперативу, товариства з громадян, серед яких панує взаємна довіра. Таким чином, колективне підприємство має властивість об'єднуватися з приватною власністю на всі фактори виробництва. У товаристві, кооперативі кожен учасник може об'єднувати з іншими власні засоби виробництва, кошти, майно, свою інтелектуальну власність. Подальше

об'єднання коштів, капіталів, зусиль, управління веде до великих інтегративних форм колективного підприємництва у вигляді синдикатів, корпорацій тощо. Якщо ж до підприємництва приєднуються державні структури, то в ньому беруть участь підприємства і організації, засновані на державній формі власності, тоді існують всі підстави говорити про державне підприємництво. Державне і особливо комунальне підприємництво, як різновид державного підприємництва, може здійснюватися у формі оренди власності відповідної територіальної громади, іншими словами, адміністративно-територіальної одиниці та державної власності підприємцями. Підприємницька діяльність за своєю природою є різноманітною, як і людські потреби.

Загалом, прояви підприємницької діяльності можна поділити на три основні її види [3]: виробниче підприємництво, комерційне підприємництво, фінансово-кредитне підприємництво.

Форми організації підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою господарську діяльність, як вони взаємодіють один з другим та з одними учасниками підприємництва. Форми організації підприємницької діяльності, що закріплені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва [4]. Загалом виокремлюють виробничу, комерційну та фінансову підприємницьку діяльність.

Виробниче підприємництво - це підприємництво, при якому здійснюється виробництво продукції, товарів, робіт, надаються послуги, створюються відповідні духовні цінності. До цього виду підприємництва належать безпосереднє виробництво товарів та послуг, виробниче їх споживання, а також інформаційна діяльність в цих сферах. Комерційне підприємництво – це підприємництво, що характеризується операційними угодами з купівлі-продажу товарів та послуг. Саме цей вид підприємництва забезпечує найбільш швидку віддачу. Комерційне підприємництво пов'язано з діяльністю товарних бірж та торговельних організацій [22].

Фінансове підприємництво - це підприємництво, яке веде свою діяльність з комерційними банками та фондовими біржами [57].



Рис.1.3.Форми підприємницької діяльності за різними класифікаційними ознаками

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 5, 22, 57].*

Правовий статус підприємства визначає, хто саме та в якому розмірі несе відповідальність по зобов'язаннях підприємства, кому належить право укладати угоди та хто вирішує питання господарської діяльності.

Вибір організаційно-правової форми підприємництва залежить від багатьох чинників [52]:

- 1) кількості власників (за українським законодавством - учасників) суб'єкта господарювання;
- 2) порядку утворення статутного капіталу підприємства, потреби у

фінансових коштах;

- 3) рівня прав та відповідальності;
- 4) способу розподілу прибутків і збитків;
- 5) форми управління;
- 6) простоти ліквідації бізнесу;
- 7) вимог господарського права.

Беручи до уваги перелічені вище чинники підприємець обирає організаційно-правову форму господарювання. Відповідна класифікація основних форм підприємництва наведена на рис. 1.4.

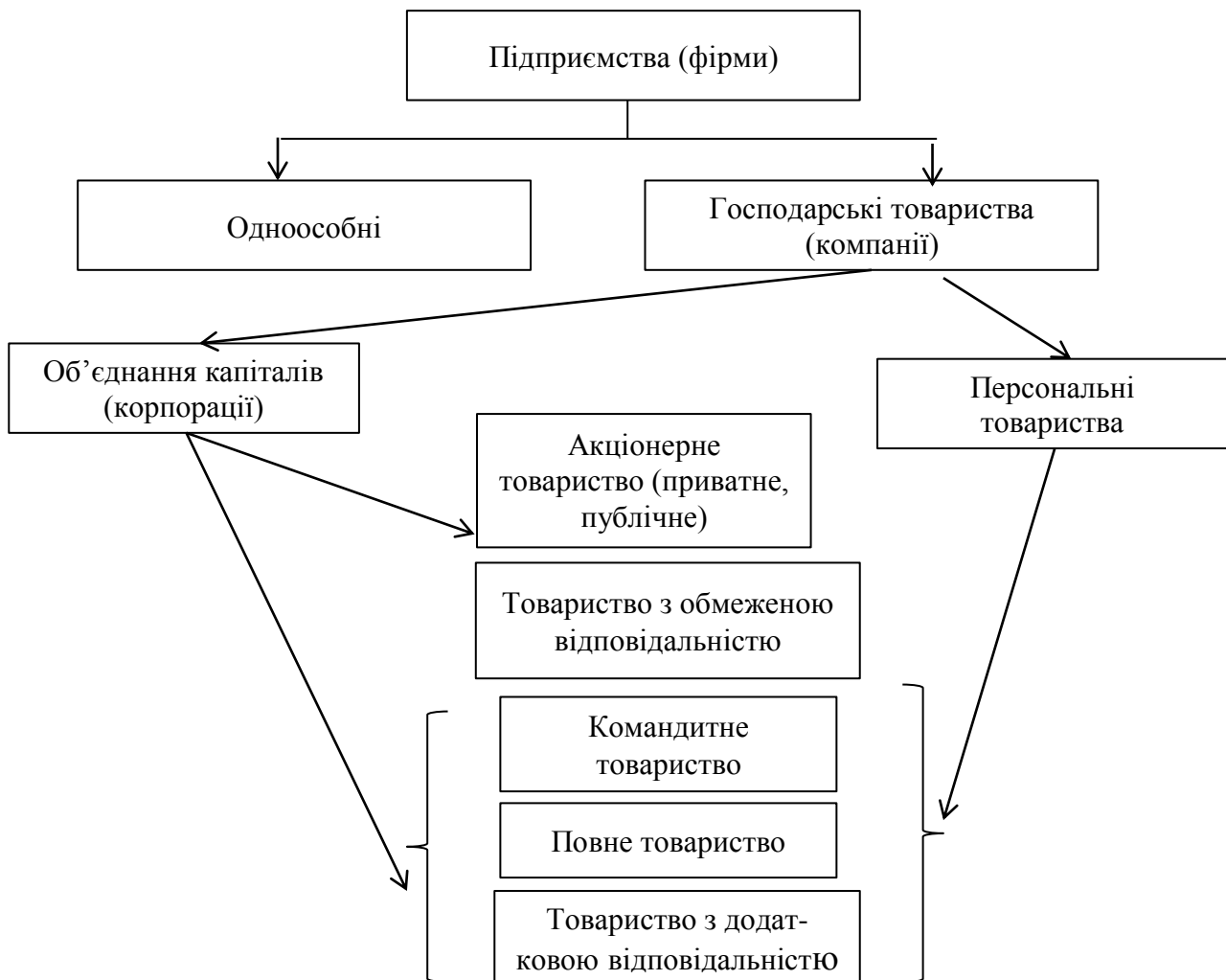


Рис. 1.4. Класифікація підприємств за організаційно-правовою формою господарювання

*Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [12, 43]*

Як визначено у ГКУ: «господарське товариство – це підприємство, власниками якого є дві особи або більша кількість осіб як фізичних, так і юридичних, при цьому володіти господарським товариством одна фізична або юридична особа не може. Причиною ведення бізнесу у такій правовій формі визначається насамперед двома факторами, а саме особистісним та господарським. Особистісний фактор означає, що людина, яка бажає заснувати нову справу, не володіє у достатній мірі тими якостями, що мають бути притаманні підприємцю». А під господарським фактором розуміють те, що у цієї особи немає достатньо коштів для самостійного створення власного бізнесу [12].

До господарських товариств належать:

- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- повне товариство;
- акціонерне товариство .

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів. Мінімальний розмір статутного фонду, необхідний для створення ТОВ, має становити не менш як 100 мінімальних розмірів заробітної плати. Право управління ТОВ розподіляється між зборами учасників і виконавчим органом (директором). Контроль за діяльністю виконавчого органу товариства здійснює ревізійна комісія [12].

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) — це товариство, статутний фонд якого поділений на частки, розміри яких визначені установчими документами. Учасники ТДВ відповідають за боргами товариства своїми внесками до статутного фонду, а у випадку недостатності цих сум — додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників розмірі, кратному до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах. За

українським законодавством, у формі товариств з додатковою відповідальністю створюються довірчі товариства [12]

Як зазначено у господарському кодексі: «повним товариством (ПТ) вважається таке товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Солідарна відповідальність учасників ПТ означає, що кредитори мають право вимагати виконання зобов'язань товариства як від усіх і учасників, так і від кожного з них окремо, повністю або частково» [12]

Як зазначено у господарському кодексі України: «командитним товариством (КТ вважається товариство, в якому разом з одним або більшою кількістю учасників, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майно товариства» [12].

Як зазначено у господарському кодексі України: «акціонерним є товариство, яке має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність згідно з зобов'язаннями лише майном товариства. Акціонери відповідають за зобов'язаннями акціонерного товариства (АТ) у межах акцій, які мають» [12]. За кордоном синонімом поняття «АТ» є поняття “акціонерна компанія” та “корпорація”. В той же час, відповідно до вітчизняного законодавства. корпорація – це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованому регулюючому органу. Серед українських корпорацій значна частка припадає на об'єднання підприємств державної форми власності: «Укрбуд», «Укравтодор», «Укрреставрація» тощо. Варто зазначити, що на Заході під поняттям «корпорація» розуміють зовсім іншу підприємницьку структуру — те, що в нас називається публічним та приватним акціонерним товариством [11]. Якщо говорити про підприємництво

як ініціативну та самостійну господарську діяльність суб'єктів економіки з метою отримання прибутку, то з такої точки зору створення об'єднань підприємств можна розглядати як прояв свободи підприємництва, враховуючи тяжіння сучасних підприємницьких структур до отримання вигоди від ефективного використання ресурсів, урахування ефектів масштабу виробництва та синергії, зниження транзакційних витрат тощо. У свою чергу, існування різних форм об'єднань підприємств у той чи іншій країні, слід розглядати і як прояв державного впливу на інтеграційні процеси в економіці, беручи до уваги наявний інструментарій державного регулювання економіки визначати «правила гри» і створювати умови для розвитку різних форм організації бізнесу.

У підприємницькій діяльності важливим є питання про організаційно-правову форму її здійснення. Вибір організаційно-правової форми підприємництва залежить від низки екзогенних та ендогенних чинників, серед них:

- мета створення підприємницької структури;
- порядок заснування підприємницької структури;
- відповідальність та розподіл повноважень між учасниками підприємницької структури;
- особливості оподаткування певного виду підприємницької структури;
- наявність та шляхи забезпечення потреби у фінансових коштах створюваної підприємницької структури;
- передбачувана тривалість існування підприємницької структури;
- особливості господарської діяльності (спеціалізації) учасників створюваної підприємницької структури;
- форма власності підприємств – учасників підприємницької структури;
- спосіб розподілу прибутків і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання;
- наявність можливості виходу підприємства з підприємницької структури або поповнення складу її учасників;

- наявність можливості перетворення організаційно-правової форми підприємницької структури тощо.

Таким чином, у процесі вибору організаційно-правової форми підприємницької структури потрібно враховувати перелічені вище чинники.

Чинне законодавство України забезпечує формування різних видів об'єднань підприємств. У сучасних умовах господарювання, найбільш поширеними є такі види господарських об'єднань підприємств: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, промислово-фінансова група (ПФГ), холдингова компанія, трест, картель, синдикат, пул, конгломерат, альянс, транснаціональна корпорація (ТНК), транснаціональний альянс (ТНА).

## **1.2. Сутність та види бізнес - моделей підприємництва**

Термін "бізнес-модель" є відносно новим, проте інтерес до нього зростає з кожним роком. Незважаючи на це, серед науковців і практиків існують деякі розбіжності у трактуванні цього поняття. Поняття бізнес-моделі вперше з'являється в наукових працях на економічну тематику наприкінці 1940-х років. До другої половини 1990-х років поняття моделі бізнесу розглядалося переважно в контексті корпоративної стратегії і асоціювалось у першу чергу з М. Портером та П. Друкером, хоча вони безпосередньо не вживали такого терміну. Таким чином, наприклад, П. Друкер запропонував теорію бізнесу, методологію якої використовувала компанія Уолта Диснея. На початку 2000-х років інтерес до бізнес-моделей уже пов'язують з бурхливим розвитком інтернет-компаній та стартапів у сфері ІТ-індустрії. Тобто концепція бізнес-моделі тісно пов'язана з корпоративною стратегією, бізнес процесами і ланцюжком цінності. Але, на відміну від корпоративної стратегії, бізнес-модель не містить інформації щодо конкурентів. Відповідно, саме для малих інноваційних підприємств бізнес-модель має більше значення та нагальність, ніж стратегія подолання конкурентів, яких часто немає через принципову інноваційність розроблюваної продукції. Усе це свідчить, що нинішня



актуальність дослідження проблематики бізнес-моделі перш за все пов'язана з появою принципово відмінних від класичних моделей управління підприємствами.

Бізнес-модель описує, яким способом компанія створює додану цінність для споживача та набуває фінансової, соціальної та іншої вартості в часі. 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, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажу, операційні процеси і політики, способи одержання прибутку. Бізнес-модель підприємницької структури визначає, що саме вона пропонує ринку, як створює свій продукт, як вибудовує свої взаємовідносини з ринком і як одержує прибуток.

В узагальненому вигляді бізнес-модель відображає наступні складові:

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

Найбільші відмінності в трактуванні сутності цього терміна пов'язані з існуванням у менеджменті двох типів керівників - перші основні акценти ставлять на вдосконаленні внутрішніх технологічних процесів, а другі - на підвищенні ефективності усіх процесів, які формують у кінцевого покупця споживчу цінність продукту. Тобто, вони орієнтовані на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, на кінцеві результати бізнесу.

Виходячи із цього наявні визначення терміну «бізнес - модель» можна поділити на дві категорії, що орієнтовані на:

- цінність для клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства );
- процеси та ролі (підхід, спрямований всередину підприємства).

До визначення сутності бізнес - моделі першого підходу можуть бути наступні трактування:

1. Модель бізнесу - 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. Підприємства можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі [5].

2. Бізнес-модель - це уявлення про те, як підприємство робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає її компетенції, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для одержання стійких потоків доходу [16].

3. Бізнес-модель підприємницької структури - це спосіб, який вона використовує для створення цінності та отримання прибутку [22].

Відповідно до другого підходу щодо визначення бізнес-моделі, більшою мірою орієнтованого на внутрішні процеси й ролі, бізнес модель - це опис підприємницької структури як складної системи з заданою точністю. У бізнес моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Форма подання бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятою точкою зору.

З наведених визначень сутності бізнес-моделі можна помітити, що набір ознак, які складають зміст цього терміну, може бути доволі широким. У той же час усі дослідники виділяють ключові елементи бізнес-моделі, які характерні для будь-якої підприємницької структури та визначають її основний зміст:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;

- система створення цієї цінності, яка включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансову модель підприємницької структури, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

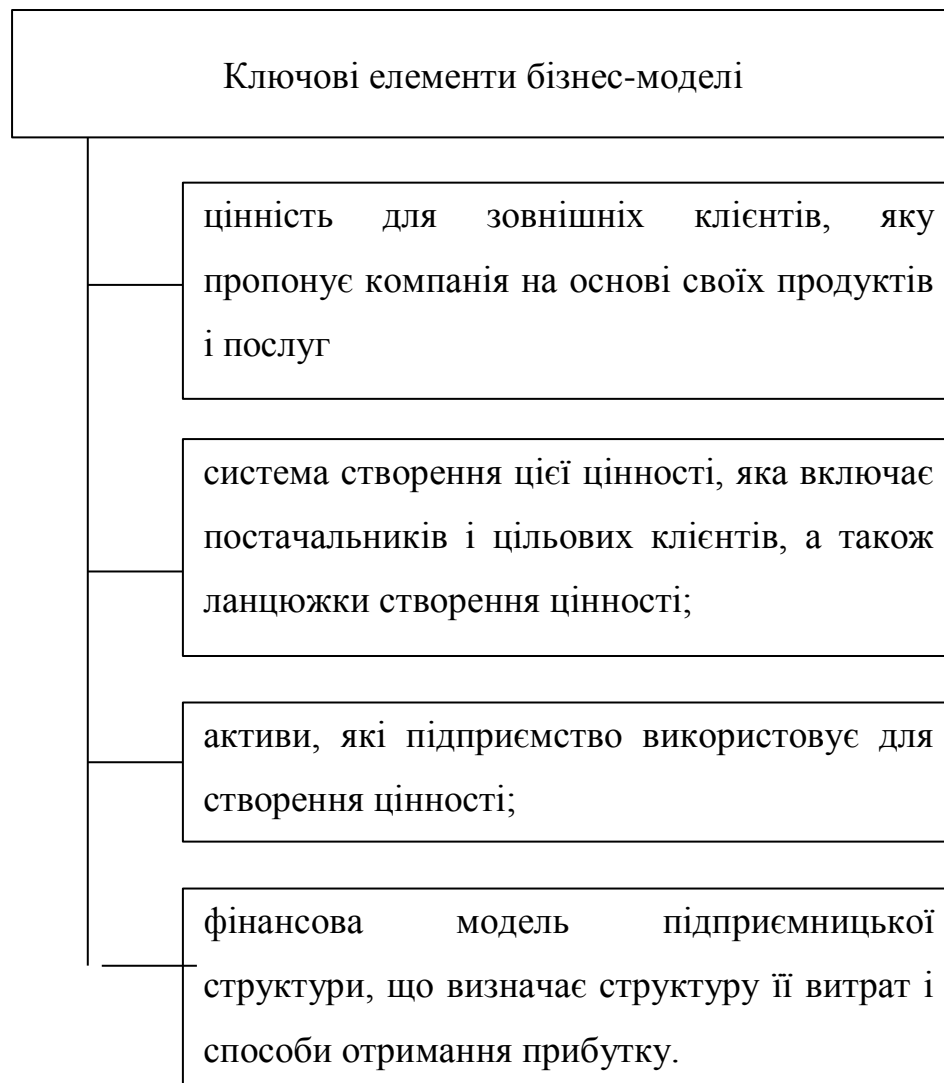


Рис. 1.5. Ключові елементи бізнес-моделі

*Джерело: систематизовано автором на основі [1, 16, 33, 42]*

Згідно з визначенням А. Сливотської суттю бізнес моделі є усвідомлено вибраний спосіб створення цінності та одержання прибутку. Взагалі, бізнес-модель конвертує інновації в економічну цінність для споживача, а також

підприємства за допомогою детального опису способу отримання прибутку, а також чіткого визначення у ланцюжку створення цінності місця для інновацій [47]. Отже, бізнес модель - це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для фірми, для акціонерів і партнерів. Цінністю для споживачів можуть бути різні продукти чи послуги. У бізнес моделі описується спосіб, яким підприємство диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, з яких споживачі надають перевагу саме цьому підприємстві, а не будь-якому іншому. Бізнес-модель передбачає проектування інфраструктури, необхідної для просування продукту або послуги на ринок так, щоб це було просто і зручно для покупця, і водночас забезпечувало прибуток для фірми. Важливо правильно побудувати цю інфраструктуру, яка може бути не лише в межах даного підприємства, а й включати співробітництво з іншими фірмами, які тим чи іншим способом доповнюють ланцюжок створення цінності. Для успіху бізнес-моделі важливо чітко виділити цільових споживачів, для яких важлива саме така цінність товару, яку пропонує підприємство.

Бізнес-моделі можуть створюватися як для певного продукту або послуги, так підприємницької структури в цілому. У табл.1.2 представлено класифікацію бізнес-моделей підприємницьких структур.

Таблиця 1.2

#### Класифікація бізнес-моделей

Тип бізнес-моделі	Тип 1	Тип 2	Тип 3	Тип 4	Тип 5	Тип 6
	недиференційована	Диференційована	Сегментована	Ззовні орієнтована	Інтегрована з інноваційним процесом	Адаптивна
Приклади	сімейні ресторани	Початкові технологічні компанії	Компанії, які просувають якусь технологію	Компанії, які спеціалізуються на НДДКР та діють базуючись розвинених галузях	Провідні фінансові компанії	Intel, Walmart, Dell

*Джерело: систематизовано за [69].*

Віднесення бізнесу до певної бізнес-моделі може бути використано для аналітичних цілей, зокрема для:

- оцінки та аналізу ефективності бізнесу підприємства у порівнянні з іншими аналогічними підприємствами;
- оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу підприємства в майбутньому; оптимізації бізнесу підприємства з точки зору стратегії та з точки зору максимізації та утримання цінності, яку воно створює для клієнтів та інших зацікавлених в її бізнесі осіб.

Потрібно базуватися на тому, що бізнес-модель - це метод ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню її автором таких ключових аспектів створення нової цінності [69]: як саме пропонується підприємством споживча цінність (товар, послуга) буде вирішувати проблему покупця і якою буде вартість цього рішення для покупця; яким може бути сегмент ринку для даної споживчої цінності зважаючи на те, що у різних сегментів ринку різні потреби; якою має бути структура ланцюжка створення цінності - місце і діяльність фірми в цьому ланцюжку і спосіб отримання своєї частки створеної в ланцюжку цінності. Тут мають бути визначені партнери, співпраця з якими може бути використана для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності; якою має бути модель отримання доходів і прибутку - як дохід генерується, якою є бажана структура собівартості, яка норма прибутку буде прийнятною, яким має бути обсяг планованого прибутку у розрізі прогностичного періоду; які конкурентні стратегії підприємство буде використовувати для зміцнення своєї позиції на ринку; якою має бути стратегія зростання підприємства у тривалій перспективі.

Успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях - починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування доходів від продажу споживчої

цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації (а саме продуктові чи процесні) можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги фірми порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання підприємства.

### **1.3. Методичні основи побудови бізнес моделі підприємницької структури**

Метою створення бізнес-моделі є формування зрозумілого, наочного, достовірного уявлення про систему управління підприємством. Вважається, що бізнес-модель може бути подана у вигляді рисунка, схеми, об'ємної моделі. Найбільш поширеною на сьогодні є візуалізація наповнення бізнес-моделі, запропонована О. Остервальдером та І. Піньє [42].

Згідно з концептуальною логікою побудови бізнес-моделі пропонується структурувати інформацію за такими блоками:

- 1) цільові сегменти споживачів – перелік свідомо вибраної цільової аудиторії для продуктів і сервісів компанії;
- 2) пропонована цінність – перелік продуктів і сервісів, які пропонуються споживачам;
- 3) взаємини зі споживачами – опис процесу управління відносинами зі споживачем;
- 4) канали збуту – способи і засоби, які використовує компанія для доставки продуктів і сервісів споживачам;
- 5) джерела доходів – спосіб, яким компанія заробляє гроші, використовуючи різні потоки доходів;
- 6) ключові ресурси, необхідні для створення цінності для споживача;
- 7) ключові бізнес-процеси – послідовність операцій щодо створення продукту та відтворення цінності для споживача;
- 8) ключові партнери – співпраця з іншими компаніями, яка доповнює

інші аспекти бізнес-моделі і додає цінності споживачу;

9) структура витрат компанії, які вона здійснює, реалізуючи бізнес-модель.

Побудова бізнес-моделі має певну логіку та послідовність кроків. Починається побудова канви має з блоків 1–4, які містять, скоріше, емоційну складову діяльності підприємства – створювану цінність для споживача. Саме ці складові формують джерела та обсяг доходів підприємства. На наступному кроці визначається зміст 6–8 блоків, які, у свою чергу, наповнюють бізнес-модель раціональними прагматичними факторами та ресурсами. Ця частина моделі формує структуру витрат підприємства та пояснює джерела прибутків. О. Остервальдер пояснює логіку побудови бізнес-моделі роботою півкуль мозку людини – лівої і правої, що відповідають за цілісне сприйняття людиною світу через раціональне (логічне) та творче (емоційне) пізнання. Саме такий творчо-аналітичний підхід до аналізу й опису бізнес-моделі дозволяє сприйняти бізнес-систему загалом, побачити основні її елементи, взаємозалежності між ними, суперечності, а також розглянути альтернативні методи діяльності та проаналізувати наслідки їх застосування. Фактично, права частина моделі описує створювану для споживача цінність, а ліва – діяльність щодо створення цієї цінності. Передбачається, що в процесі опису бізнес-моделі можна знайти способи підвищення ефективності функціонування підприємства.

Ключовим елементом бізнес-моделі підприємства, як і будь-якого іншого, є пропонована споживачеві цінність – продукт або сервіс, що мають принципову відмінність та є конкурентоспроможними на ринку. Пропозиція створює цінність для сегмента споживачів за допомогою унікального набору елементів, що задовольняє потреби саме цього сегмента. Цінність може оцінюватися споживачем як кількісними, так і якісними параметрами. Цінність пропозиції, що її спроможні створювати підприємства, може містити такі елементи, як принципова новизна, задоволення специфічних індивідуальних вимог (кастомізація), повний комплекс послуг, дизайн,

скорочення витрат, зменшення ризиків, зручність користування, доступність [42]. У спрощеному вигляді шаблн бізнес-моделі підприємства представлено на рис. 1.6.

Підсумовуючи, підкреслимо, що опис бізнес-моделі дозволяє закласти фундамент для реалізації системного підходу в управлінні підприємством. Це досягається завдяки перевірці всіх управлінських рішень на відповідність логіці свідомо вибраної бізнес-моделі.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Потоки надходження доходів	

Рис.1.6. Шаблон бізнес-моделі підприємництва

*Джерело: складено за [42, 49]*

Таким чином, бізнес-модель — це загальна картина того, як інноваційна концепція формуватиме економічну цінність для покупця, підприємця та партнерів. Вона бере до уваги інфраструктуру, необхідну для просування продукту або послуги на ринок, просту для покупця, і водночас зручну і прибуткову для підприємства. За останні 100 років бізнес-моделі пройшли шлях від такої як «власник магазину» до такої як «посередник у доступі до емоцій». Інноваційні бізнес-моделі здатні не просто вивести компанію на ринок, а повністю змінити правила гри на певному ринку. Тому бізнес-модель за вмілого застосування може стати дієвим інструментом у досягненні комерційного успіху та запорукою системності в управлінні діяльністю підприємства [49]. В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності



споживачів. Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Для ефективності бізнес-моделі важливо, щоб процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались у основному підприємстві та перебували під постійним контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання. Варто відзначити, що при створенні бізнес-моделі слід виділяти рівні бізнес-моделювання. Рівень бізнес-моделювання залежить від деталізації опису. Можливі рівні бізнес-моделювання представлені на рис.1.7.



Рис.1.7. Рівні бізнес-моделювання

Джерело: [42, 49, 60]

Після розгляду рівнів бізнес-моделювання, а відповідно з цілями і завданнями роботи, визначається необхідність створення моделі

підприємницької структури на рівні ринкового сегменту.

Формування бізнес-моделі в умовах процесного підходу до управління має певні особливості. Основним ефектом від використання процесного підходу до управління повинно стати забезпечення гнучкості підприємницької структури, для експлуатації швидко мінливих умов ринку, забезпечення конкурентних переваг і можливості досягати заданих показників зростання. Як було заявлено, підсумковою метою є формування бізнес-моделі, що забезпечує підвищення результативності функціонування підприємницької структури. Для встановлення особливостей формування бізнес-моделі в умовах процесного підходу буде описана сутність бізнес-моделювання і проведено її зіставлення з парадигмою процесного підходу до управління.

Бізнес-модель являє собою первинну модель підприємницької структури, як системи [64]. Таким чином, процесний підхід, як один з варіантів системного підходу до управління, може застосовуватися для управління системами підприємницьких структур за даними бізнес-моделями.

Первинними джерелами конкурентних переваг підприємницької структури є її активи і компетенції. Отже, створення бізнес-моделі первинно по відношенню до створенню керованої і керуючої підсистем підприємницької структури. Вона виступає каркасом для проектування керуючої підсистеми, в даному дослідженні - системи управління бізнес-процесами.

Взаємозв'язок між елементами бізнес-моделі та системи управління бізнесом компанії представлено на рис.1.8.

Як слідує з вищенаведеної схеми і визначення бізнес-моделі, вона не тільки передуює побудові системи управління бізнес-процесами, але і є основою для її створення. Це слідує з прийнятого в дослідженні визначення бізнес-моделі, яка є первинною по відношенню до інших систем і моделей всередині підприємницької структури. Якщо цілі і завдання, поставлені при проектуванні бізнес-процесу і розробці системи його показників ефективності, не співвідносяться з цілями і завданнями, поставленими на рівні бізнес-моделі, він буде відхилятися від цілей і завдань підприємницької структури.



Рис.1.8.Взаємозв'язок між елементами бізнес-моделі та системи управління бізнесом компанії

*Джерело: складено на основі систематизації [49, 64, 66 ]*

Будучи ефективним або не ефективним, він в будь-якому випадку не буде служити досягненню цілей підприємницької структури, не буде поставляти ті виходи, для отримання яких проектувалася вся підприємницька структура.

При цьому потрібні ресурси будуть приводити до збільшення загальних витрат. Його показники ефективності не будуть вносити свій вклад в загальну систему показників підприємницької структури.

Появу таких бізнес-процесів не можна назвати диверсифікацією, так як диверсифікація є чітко контрольований процес, закладений бізнес-моделлю

підприємницької структури. [66] Таким чином, проектування бізнес-процесів, не відповідних загальної бізнес-моделі підприємницької структури має виключатися. Всі бізнес-процеси підприємницької структури повинні бути чітко узгоджені з її бізнес-моделлю.

Якщо при проектуванні системи управління бізнес-процесами не буде врахована інформація про конфігурації підприємницької структури, залягання в бізнес-модель, результатом стане система управління не згодена з початковим проектом підприємницької структури.

### Висновки до Розділу 1

Підприємництво можна охарактеризувати як ініціативну, самостійну господарську діяльність суб'єктів економіки на свій ризик, під власну фінансову та майнову відповідальність у межах чинного законодавства, результатом якої є досягнення результату, зокрема фінансово-економічного характеру. Основним завданням підприємства є задоволення потреб ринку за допомогою його продукції або наданні послуг з метою одержання прибутку.

Підприємницькі структури слід характеризувати як системний об'єкт, що володіє такими властивостями, як цілісність, ієрархічність, інтегративність. Поняття підприємницької структури дозволяє відслідкувати особливості майнових та виробничих відносин.

Виявлено, що бізнес-модель визначає загальну картину того, як інноваційна концепція формує економічну цінність для покупця, підприємця та партнерів. Вона бере до уваги інфраструктуру, необхідну для просування продукту або послуги на ринок, просту для покупця, і водночас зручну і прибуткову для підприємства.

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів.

Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Для ефективності бізнес-моделі важливо, щоб процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались в основному підприємстві та перебували під постійним контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання.

Бізнес-модель являє собою первинну модель підприємницької структури, як системи. Тому процесний підхід, як один з варіантів системного підходу до управління, може застосовуватися для управління системами підприємницьких структур за даними бізнес-моделями.

Первинними джерелами конкурентних переваг підприємницької структури є її активи і компетенції. Отже, створення бізнес-моделі первинно по відношенню до створенню керованої і керуючої підсистем підприємницької структури. Вона виступає каркасом для проектування керуючої підсистеми, в даному дослідженні - системи управління бізнес-процесами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОЛГАТ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фолгат»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фолгат» (надалі ТОВ «Фолгат»), було створене внаслідок збору учасників 05 квітня 2004 року. Зареєстровано підприємство за адресою: вул. Кирилівська 69 А, Київ, 04080 Україна. Товариство керується у своїй діяльності діючим законодавством України та статутом.

ТОВ «Фолгат» 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 «Фолгат» 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.

ТОВ «Фолгат» 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 «Фолгат» 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 «Фолгат» належить до лінійно-функціонального типу та наведена на рисунку 2.1.

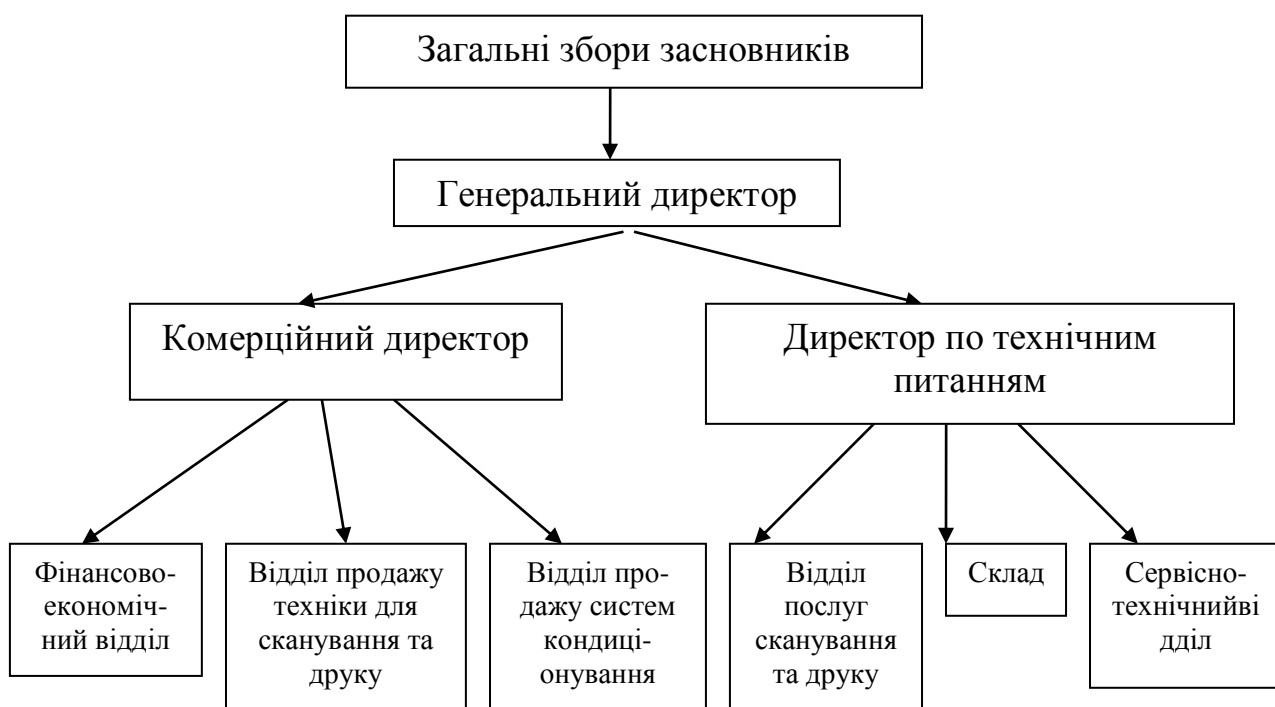


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фолгат»

Оперативні питання управління підприємством вирішує одноособово директор ТОВ «Фолгат» відповідно до статуту. В свою чергу, стратегічні питання діяльності підприємством вирішуються на загальних зборах засновників.

Середньоспискова чисельність працюючих на підприємстві у 2019 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 «Фолгат». До сильних сторін підприємства можна віднести:

- наявність спеціалізації у сфері продажу інженерних систем техніки – ТОВ «Фолгат» 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 (НКМЗ), КБ ім. Морозова, будівництві, проектуванні («Київпроект», СП «Основа-Солсиф», Київське ЦКБ арматуро будування, 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 «Point-Media», «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 слід віднести:

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

- серед споживачів широко поширена практика затримки платежів.



## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Фолгат»

Для визначення поточного стану підприємства проведемо розрахунки та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності. На основі даних фінансової звітності підприємства, наданої під час передкваліфікаційної практики, складено табл.2.1, яка складається з основних складових: чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «Фолгат» за період аналізу:2017-2019рр.

Таблиця 2.1

Основні результуючі показники господарської діяльності ТОВ «Фолгат»

Найменування показника	Фактичні дані, тис.грн			Темп зміни,%	
	2017	2018	2019	2017-2018рр.	2018-2019рр.
Чистий дохід	8440,5	7466,6	7120,4	88	95
Собівартість реалізованої продукції	6563,65	5616,5	5803,7	86	103
Фінансовий результат від операційної діяльності	1876,9	1850,1	1316,7	0,99	0,71
Чистий прибуток	894,6	797,7	693,0	89	87

*Джерело: фінансова звітність ТОВ «Фолгат»*

Так, за період дослідження відбувалось поступове зниження чистого доходу підприємства, при зростанні собівартості надання послуг та реалізованої продукції. Це впливало на погіршення фінансових результатів підприємства як від операційної діяльності, так і загалом – чистого прибутку, який зменшувався на 11-13% щороку.

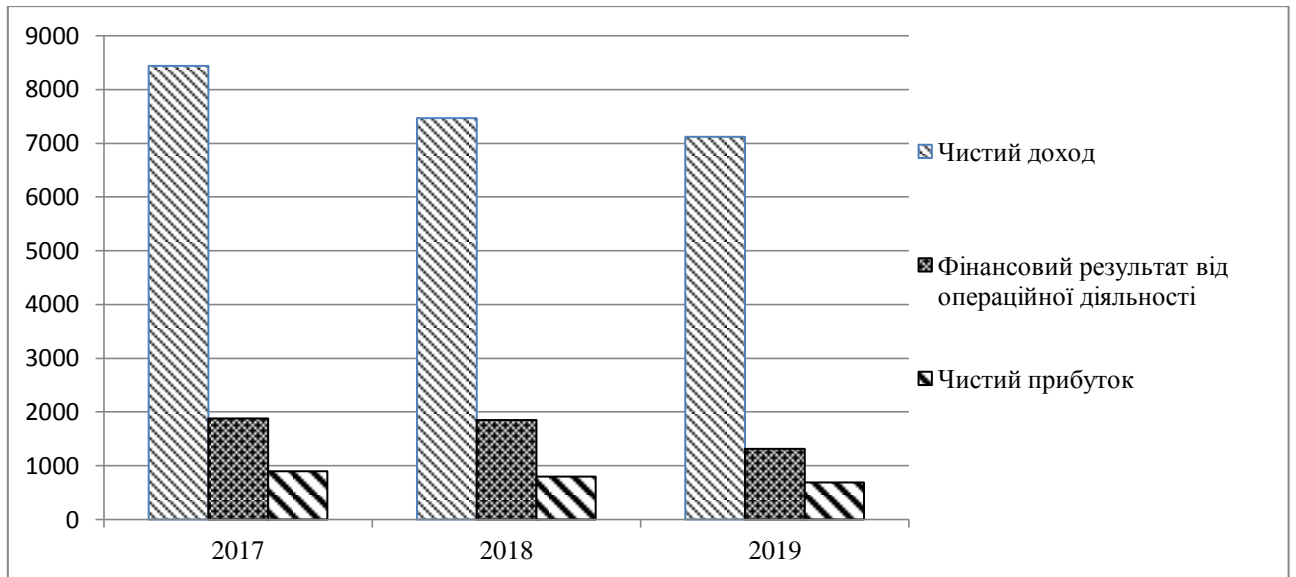


Рис.2.1. Динаміка основних результатів господарської діяльності ТОВ «Фолгат»

*Джерело: складено автором на основі табл.2.1*

Показники рентабельності за своїм економічним змістом є відносними показниками рівня прибутковості бізнесу. За допомогою показників рентабельності оцінюють ефективність роботи підприємства в цілому.

Для визначення рентабельності підприємства застосовують ряд показників, що відбивають ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Зазвичай оцінку рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів):

- рентабельність діяльності;
- рентабельність продукції;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу.

При розрахунку показників рентабельності підприємства ТОВ «Фолгат» використані дані балансу підприємства та звіту про фінансові результати (Додаток А та Б). Рентабельність продаж розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації і характеризує ефективність діяльності підприємства в цілому.

$$R_{np} = \frac{ЧП}{ЧД} \quad (2.1)$$

де  $R_{np}$  – рентабельність продаж, %

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

ЧД – чистий дохід, тис. грн.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

$$R_{актив.} = \frac{ЧП}{Ас} \quad (2.2)$$

де  $R_{актив.}$  – рентабельність активів, %

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

Ас – середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн.

$$R_{np2017} = 894,6 / 6563,65 = 0,14 \quad R_{np2018} = 797,7 / 7466,6 = 0,11$$

$$R_{np2019} = 693,0 / 7120,4 = 0,097$$

$$R_{актив.2017} = 894,6 / (1230,2 + 1180,2) / 2 = 797,7 / 1269 = 0,70 \text{ або } 70 \%$$

$$R_{актив.2018} = 797,7 / (1357,7 + 1180,2) / 2 = 797,7 / 1269 = 0,63 \text{ або } 63 \%$$

$$R_{актив.2019} = 693 / (1357,7 + 1539,9) / 2 = 693 / 1448,8 = 0,48 \text{ або } 48 \%$$

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства.

$$R_{вл.к} = \frac{ЧП}{ВКс}, \quad (2.3)$$

де  $R_{вл.к}$  – рентабельність власного капіталу, частка

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

ВКс – середньорічне значення власного капіталу, тис. грн.

Рентабельність продукції розраховується як відношення суми чистого прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності:

$$P_{\text{прод}} = \frac{ЧП}{СВ} \quad (2.4)$$

де  $P_{\text{прод}}$  – рентабельність продукції, %

$СВ$  – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

$$P_{\text{прод. 2017}} = 894,6 / 6563,65 = 0,14$$

$$P_{\text{прод. 2018}} = 797,7 / 5616,5 = 0,14$$

$$P_{\text{прод. 2019}} = 693,0 / 5803,7 = 0,12$$

$$P_{\text{вл.к 2017}} = 894 / (675,4 + 736,6) / 2 = 797,7 / 770,9 = 1,26$$

$$P_{\text{вл.к 2018}} = 797,7 / (805,2 + 736,6) / 2 = 797,7 / 770,9 = 1,03$$

$$P_{\text{вл.к 2019}} = 693 / (805,2 + 928,3) / 2 = 693 / 866,75 = 0,80$$

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності підприємства ТОВ «Фолгат»

Назва показника	2017	2018	2019	Річний темп зміни показника, %	
				2017-2018	2018-2019
1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,70	0,63	0,48	90%	76%
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,26	1,03	0,80	81,7%	61%
3. Коефіцієнт рентабельності продаж	0,14	0,11	0,10	78%	91%
4. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,14	0,14	0,12	100%	85%

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

На рис. 2.3 у вигляді гістограми представлені результати розрахунків коефіцієнтів рентабельності підприємства ТОВ «Фолгат»

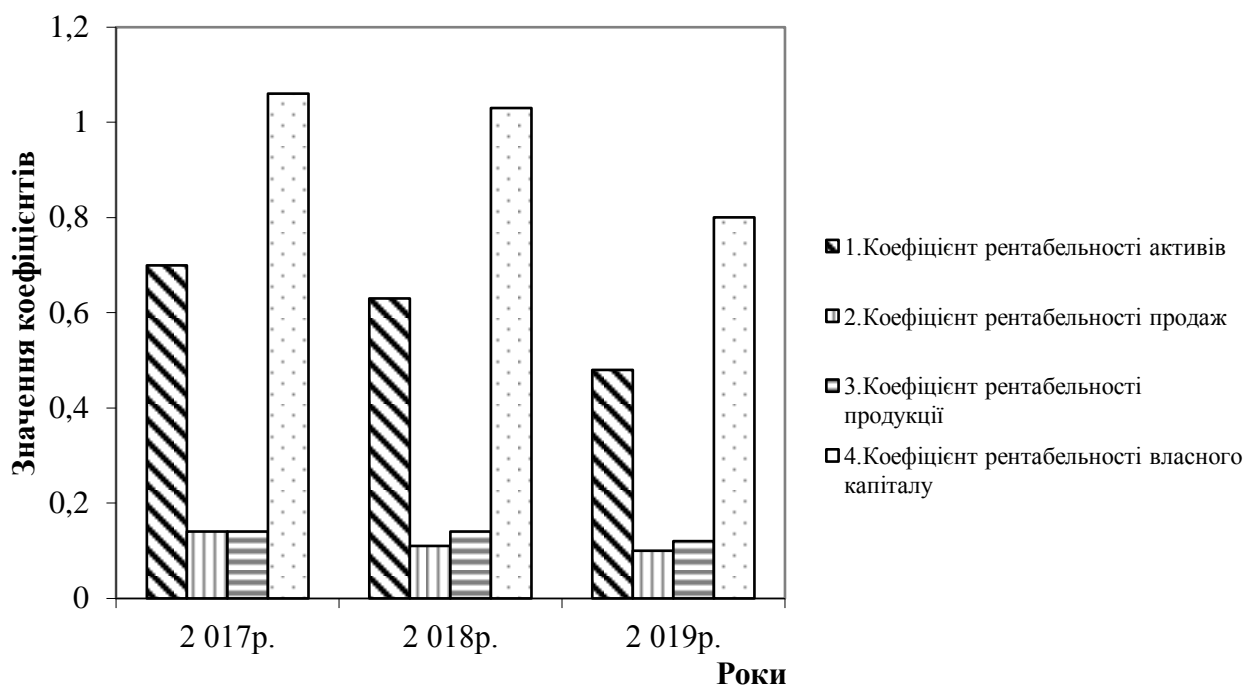


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Фолгат»

*Джерело: складено автором відповідно до табл. 2.2.*

Аналіз розрахованих показників рентабельності підприємства ТОВ «Фолгат» показав, що за аналітичний період відбулося зниження значень усіх показників у середньому на 12%, найбільш суттєвим воно було саме у 2019 році. Це пов'язано зі зниженням значень як чистого доходу, так і прибутку, при поступовому зростанні величини активів підприємства.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності, що в комплексі являють собою систему показників фінансової активності підприємства, яка характеризує як швидко сформований капітал обертається в процесі господарської діяльності підприємства. Вхідні дані для розрахунку ділової активності підприємства ТОВ «Фолгат» наведені в табл. 2.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їх залучення:

$$K_{\text{об.ак.}} = \text{ЧД} / \text{АПс}, \quad (2.5)$$

де  $K_{\text{о.а}}$  – коефіцієнт оборотності активів

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції

АПс – середньорічна вартість активів підприємства

$$K_{\text{обак}_{2018}} = 7466,6 / (1357,7 + 1180,2) / 2 = 7466,6 / 1268,9 = 5,8$$

$$K_{\text{обак}_{2019}} = 7120,4 / (1539,9 + 1357) / 2 = 7120,4 / 1448,5 = 4,9$$

З розрахунків можна сказати про зменшення значення коефіцієнту оборотності активів у 2019 році порівняно з 2018 роком на 16%.

Швидкість обороту оборотних активів підприємства розраховується за формулою (2.6).

$$T_{\text{об.ак.}} = T / K_{\text{об.ак.}}, \quad (2.6)$$

де  $T_{\text{обак}}$  – швидкість обороту оборотних активів (днів)

$T$  – тривалість періоду

$K_{\text{обак}}$  – коефіцієнт оборотності активів

$$K_{\text{обак}_{2018}} = 365 / 11,3 = 63 \text{ дні}$$

$$K_{\text{обак}_{2019}} = 366 / 8,5 = 75 \text{ днів}$$

Як бачимо, результати розрахунків свідчать про уповільнення оборотності дебіторської заборгованості на 19 %, що є негативним фактором для підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується. Результати аналізу динаміки цього коефіцієнту свідчать про розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством своїм клієнтам.

$$Ko.д.з = \frac{ЧД}{ДЗс}, \quad (2.7)$$

де  $K_{одз}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції

ДЗс – середньорічне значення дебіторської заборгованості

$$K_{одз2018} = 7466,6 / (795,4 + 520,8) / 2 = 7466,6 / 658,1 = 11,3$$

$$K_{одз2019} = 7120,4 / (871,3 + 795,4) / 2 = 7120,4 / 833,5 = 8,5$$

Як свідчать результати проведених розрахунків, швидкість обертання дебіторської заборгованості за досліджений період уповільнилась на 25%, причиною є як зменшення величини чистого доходу підприємства, так і збільшення самої величини дебіторської заборгованості (майже на 25%).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується. Значення цього показника свідчать про зміни у кредитуванні діяльності підприємства.

$$Ko.к.з = \frac{ЧД}{КЗс}, \quad (2.8)$$

де  $K_{окз}$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції

КЗс – середньорічне значення кредиторської заборгованості

$$K_{окз2018} = 7466,6 / (552,5 + 443,6) / 2 = 7466,6 / 498,05 = 15$$

$$K_{окз2019} = 7120,4 / (611,6 + 552,5) / 2 = 7120,4 / 582,05 = 12,2$$

Як свідчать результати проведених розрахунків, швидкість обертання кредиторської заборгованості за досліджений період уповільнилась на 19%, що стало результатом як зниження чистого доходу підприємства, так і збільшення величини самої кредиторської заборгованості (майже на 16%).

Термін погашення дебіторської і кредиторської заборгованості (днів)

розраховується за наведеними нижче формулами (2.9) та (2.10).

$$Tn.д.з = \frac{T}{Ko.д.з}, \quad (2.9)$$

де  $T_{пдз}$  – термін погашення дебіторської заборгованості (днів)

$T$  – тривалість періоду

$K_{одз}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

$$T_{пдз\ 2018} = 365 / 11,3 = 33 \text{ дня}$$

$$T_{пдз\ 2019} = 366 / 8,5 = 43 \text{ дня}$$

Як бачимо, результати розрахунків свідчать про уповільнення оборотності дебіторської заборгованості на 30%, що є негативним фактором для підприємства.

$$Tn.к.з = \frac{T}{Ko.к.з} \quad (2.10)$$

де  $C_{т.к.з}$  – термін погашення кредиторської заборгованості (днів)

$T$  – тривалість періоду

$Ko.к.з$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

$$C_{пкз2018} = 365 / 15 = 24 \text{ дня}$$

$$C_{пкз2019} = 366 / 12,2 = 30 \text{ днів}$$

Результати розрахунків свідчать про уповільнення оборотності кредиторської заборгованості на 25%, що є негативним для підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів визначається за формулою:

$$Ko.з = \frac{CB}{ЗПс}, \quad (2.11)$$

де  $CB$  – собівартість реалізованої продукції

$ЗП$  – середньорічне значення матеріальних запасів на підприємстві

$$K_{о.з2018} = 5616,5 / (242,7 + 208,8) / 2 = 5616,5 / 225,7 = 25$$



$$K_{o.z. 2019} = 5662,5 / (389,2 + 208,8) / 2 = 5662,5 / 299 = 19$$

Як свідчать результати проведених розрахунків, швидкість обертання матеріальних запасів на підприємстві за досліджений період уповільнилась на 24%, що є негативною тенденцією.

Ефективність використання основних фондів характеризується показником фондівдачі, який відображає, скільки реалізованої продукції припадає на одиницю коштів, вкладених в основні фонди. Значення показника розраховується за формулою:

$$\Phi = \frac{ЧД}{ОЗс}, \quad (2.12)$$

де  $\Phi$  – фондівдача

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції

ОЗс, середньорічна вартість основних засобів.

$$\Phi_{2018} = 7466,6 / (393,8 + 363) / 2 = 7466,6 / 378,4 = 19$$

$$\Phi_{2019} = 7120,4 / (363 + 380) / 2 = 7120,4 / 371,5 = 19$$

Коефіцієнт оборотності позикового капіталу визначається за наступною формулою:

$$K_{o.n.k} = \frac{ЧД}{ПЗс}, \quad (2.13)$$

де  $K_{o.n.k}$  – коефіцієнт оборотності позикового капіталу

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції

ПЗс – середньорічне значення позикового капіталу

$$K_{o.n.k. 2018} = 7466,6 / (443,6 + 552,5) / 2 = 7466,6 / 498,05 = 15$$

$$K_{o.n.k. 2019} = 7120,4 / (552,5 + 611,6) / 2 = 7120,4 / 582,05 = 12,2$$

Результати розрахунків показників ділової активності ТОВ «Фолгат» наведені представлені на рис.2.4.

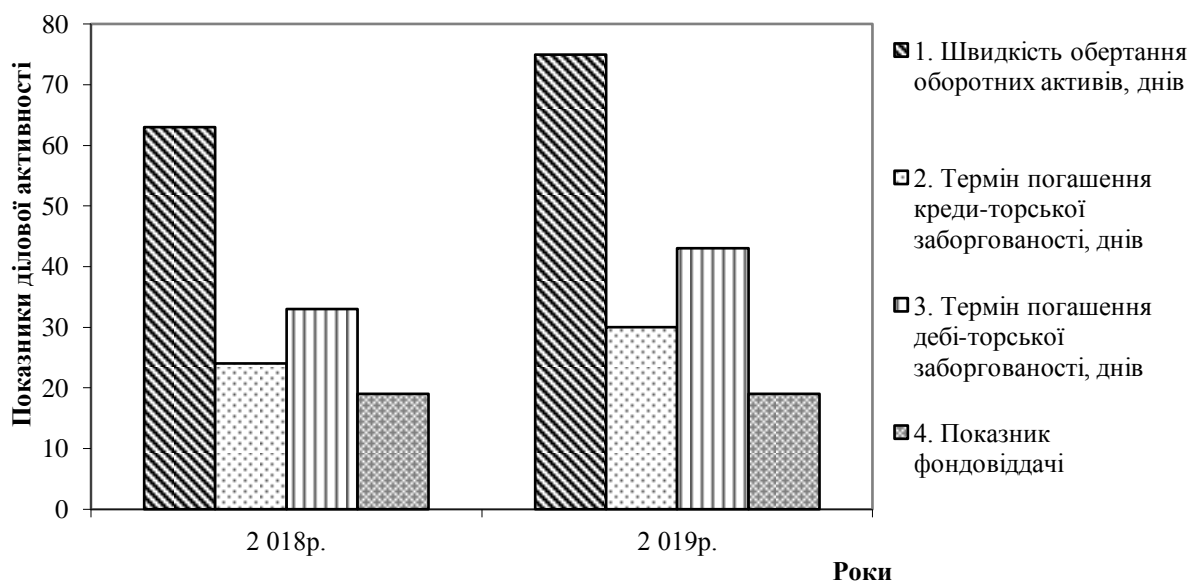


Рис.2.4. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Фолгат»

*Джерело: складено автором за результатами розрахунків*

Аналіз динаміки розрахованих показників, свідчить про зниження ділової активності підприємства ТОВ «Фолгат» у 2019 році порівняно з 2018 роком. Відбулося загальне зниження швидкості обертання оборотних активів підприємства – на 20%. Збільшились терміни обороту кредиторської, дебіторської заборгованостей та матеріальних запасів.

Як свідчать результати проведених розрахунків, швидкість обертання дебіторської заборгованості за досліджений період уповільнилась на 25%, причиною є як зменшення величини чистого доходу підприємства, так і збільшення самої величини дебіторської заборгованості (майже на 25%).

Як свідчать результати проведених розрахунків, швидкість обертання кредиторської заборгованості за досліджений період уповільнилась на 19%, що стало результатом як зниження чистого доходу підприємства, так і збільшення величини самої кредиторської заборгованості (майже на 16%).

Ефективність використання основних фондів, яка характеризується показником оборотності основних засобів (фондовіддача), залишилась на тому ж рівні – 19 грн. на одиницю вартості основних засобів.

Швидкість обертання дебіторської заборгованості ТОВ «Фолгат» уповільнилась на 25%, а кредиторської заборгованості на 19%, що є негативним фактором для підприємства. Терміни погашення заборгованостей зросли відповідно на 30% та 20%, що є негативною тенденцією для підприємства.

Показники ліквідності дають інформацію про те, як швидко підприємство може продати активи і одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Ліквідність підприємства визначається як співвідношення його високоліквідних активів (кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Логіка обчислення коефіцієнта покриття або загальної ліквідності полягає в тому, що підприємство погашає поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Він розраховується за формулою 2.14. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більше за одиницю. Зростання його – позитивна тенденція.

$$K_n = \frac{Pa}{Pz}, \quad (2.14)$$

де  $K_n$  – загальний коефіцієнт покриття

$Pa$  – поточні активи

$Pz$  – поточні зобов'язання

$$K_n_{2017} = 776 / 443,6 = 1,75$$

$$K_n_{2018} = 984 / 552,5 = 1,78$$

$$K_n_{2019} = 1149,5 / 811,6 = 1,41$$

Критичне значення коефіцієнту покриття дорівнює 1, значення коефіцієнту покриття у межах 1 - 1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги. З проведених розрахунків видно, що загальний

коефіцієнт покриття зменшився у 2019 році на 20%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами і розраховується за наступною формулою (2.15).

$$K_{шл} = \frac{OЗ_{л}}{Пз}, \quad (2.15)$$

де  $K_{ш}$  – коефіцієнт швидкої ліквідності

$OЗ_{л}$  – найбільш ліквідні оборотні засоби (грошові засоби та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість)

$Пз$  – поточні зобов'язання

$$K_{ш\ 2017} = (139,8 + 481,5) / 443,6 = 1,40$$

$$K_{ш\ 2018} = (112,1 + 754,8) / 552,5 = 1,57$$

$$K_{ш\ 2019} = (120,2 + 820,5) / 811,6 = 1,16$$

З розрахунку видно, що на протязі всього розрахункового періоду значення коефіцієнту задовільне.

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності. Він є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань може бути за необхідності погашено негайно. Рекомендована межа цього показника – 0,2 – 0,5.

$$K_{ал} = \frac{Гз}{Пз}, \quad (2.16)$$

де  $K_{ал}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності

$Гз$  – грошові засоби та їх еквіваленти

Пп – поточні фінансові інвестиції

Пз – поточні зобов'язання

$$\text{Кал}_{2017} = 139,8 / 443,6 = 0,32$$

$$\text{Кал}_{2018} = 112,1 / 552,5 = 0,20$$

$$\text{Кал}_{2019} = 120,2 / 811,6 = 0,15$$

З розрахунку видно, що підприємству у 2019 році даний коефіцієнт знаходиться поза межі нормативного значення, що не є позитивним.

Результати розрахунку показників ліквідності підприємства ТОВ «Фолгат» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Фолгат»

Назва показника	Нормативне значення	2017	2018	2019	Темп приросту показника за рік, %	
					2017-2018рр.	2018-2019рр.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,32	0,20	0,15	-36	-25
2. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	1,75	1,78	1,41	2	-26
3. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	>1	1,40	1,57	1,16	+12	-27

*Джерело: складено автором за результатами розрахунків*

Аналіз наведених у табл. 2.3 даних показує, що не усі коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним значенням. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності за результатами 2019 року на 25% нижче від нормативного, що зумовлено зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому. Фінансова стійкість

характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства, що до володіння своїм майном та його використанням. Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність.

$$K_{ав} = \frac{B_k}{B_m}, \quad (2.17)$$

де  $K_{ав}$  - коефіцієнт автономії

$B_k$  – власний капітал,

$B_m$  – вартість майна підприємства

Проведемо розрахунки коефіцієнту автономії (фінансової стійкості) ТОВ «Фолгат».

$$K_{ав\ 2017} = 736,6 / 1180,2 = 0,62$$

$$K_{ав\ 2018} = 805,2 / 1357,7 = 0,60$$

$$K_{ав\ 2019} = 928,3 / 1539,9 = 0,61$$

Коефіцієнт фінансування - це співвідношення позикових та власних коштів підприємства. Зростання цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості.

$$K_{спів.} = \frac{П_k}{B_k}, \quad (2.18)$$

де  $K_{спів}$  – коефіцієнт фінансування

$П_k$  – позиковий капітал

$B_k$  – власний капітал

$$K_{спів.\ 2017} = 443,6 / 666,4 = 0,66$$

$$K_{спів.\ 2018} = 552,5 / 718,3 = 0,77$$

$$K_{\text{спів. 2019}} = 811,6 / 728,3 = 1,11$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення власного капіталу до величини оборотних активів підприємства, що було визначено у главі 2.2.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто є вкладеною в оборотні кошти, а яка частину капіталізована.

$$K_{\text{м.вк}} = \frac{B_{\text{к}} - A_{\text{необ.}}}{B_{\text{к}}}, \quad (2.19)$$

де  $K_{\text{м.вк}}$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу

$A_{\text{необ.}}$  – необоротні активи

$B_{\text{к}}$  – власний капітал

$$K_{\text{м.вк. 2017}} = (666,4 - 443,6) / 666,4 = 0,33$$

$$K_{\text{м.вк. 2018}} = (718,3 - 374,4) / 718,3 = 0,47$$

$$K_{\text{м.вк. 2019}} = (728,3 - 390,7) / 728,3 = 0,46$$

Як показує аналіз значень коефіцієнта маневреності, на підприємстві зростає капіталізація власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Нормативне значення менше, ніж 0,5. Він розраховується за формулою:

$$K_{\text{к.п.к}} = \frac{ПК}{Вб} \quad (2.20)$$

Де  $K_{\text{к.п.к}}$  – коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

ПК – позиковий капітал, грн.;

Вб – валюта балансу, грн.

$$K_{\text{к.п.к. 2017}} = 443,6 / 1180,2 = 0,37$$

$$K_{\text{к.п.к.}} 2018 = 552,5 / 1357,7 = 0,41$$

$$K_{\text{к.п.к.}} 2019 = 811 / 1539,9 = 0,52$$

Коефіцієнт фінансової стабільності визначає співвідношення власного та позикового капіталу підприємства. Нормативне значення більше 1. Він розраховується за формулою:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{BK}{PK} \quad (2.21)$$

де  $K_{\text{ф.с.}}$  – коефіцієнт фінансової стабільності;

BK – власний капітал, грн.;

PK – позиковий капітал, грн.

$$K_{\text{ф.с.}} 2017 = 666,4 / 443,6 = 1,5$$

$$K_{\text{ф.с.}} 2018 = 718,2 / 552,5 = 1,3$$

$$K_{\text{ф.с.}} 2019 = 728,3 / 811,6 = 0,89$$

Результати розрахунків показників фінансової стійкості ТОВ «Фолгат» занесені до табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості  
підприємства ТОВ «Фолгат»

Назва показника	Нормативне значення	2017	2018	2019
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,2	0,33	0,35	0,29
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,37	0,41	0,52
Коефіцієнт фінансування	<1	0,66	0,77	1,4
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	1,5	1,3	0,89
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	0,33	0,47	0,46

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*



Як свідчить аналіз динаміки показників фінансової стійкості, значення розрахованих коефіцієнтів у 2017-2018 роках були у нормативних рамках. Але за результатами 2019 року фінансова стійкість підприємства знизилась, про що свідчать коефіцієнти фінансування, фінансової стабільності та концентрації позикового капіталу, значення яких не відповідають нормативним. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами показав, що підприємство ТОВ «Фолгат» забезпечено власними оборотними активами відповідно до нормативу, більше ніж 0,2. Аналіз значень коефіцієнту маневреності за три роки показав, що вони відповідають нормативним, але за результатами 2019 року дещо зменшились у порівнянні з 2018 роком, що свідчить про зменшення ролі власного капіталу у фінансуванні поточної діяльності підприємства.

### **2.3. Аналіз особливостей бізнес-моделі ТОВ «Фолгат»**

Для визначення поточного стану підприємства проведемо розрахунки та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності.

Для проведення аналізу особливостей бізнес-моделі підприємства, 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 (2.22).

$$K_{чпв} = ЧОП_i / ЧВ_i , \quad (2.22)$$

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

ЧОП<sub>*i*</sub> – частка операційного прибутку за результатами діяльності  $i$  – го стратегічного підрозділу у загальній величині цього показника.

ЧВі – частка величини витрат діяльності і-го стратегічного підрозділу у загальних витратах підприємства

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

$$ЧОП_i = ОП_i / ОП_n, \quad (2.23)$$

де ОПі – операційний прибуток за результатами діяльності стратегічного і –го підрозділу підприємства.

ОПп – операційний прибуток підприємства.

Базою для розрахунку ОПі та ОПп може бути і чистий прибуток, отриманий завдяки діяльності і-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.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки прибутковості підрозділів ТОВ «Фолгат»,

Операційний прибуток, забезпечений підрозділом, тис. грн.	2017	2018	2019	Темп зміни, %	
				2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6
Відділ продажу систем промислового кондиціонування	404,8	225,6	139,9	55	62
Відділ продажу техніки для сканування та друку	708,9	733,7	662,7	103	90

1	2	3	4	5	6
Відділ послуг сканування та друку	49,2	80,7	120,4	164	149
Загалом по підприємству	1 162,9	1039,9	923,0	89	88

*Джерело: складено автором*

Проведений за допомогою табл. 2.5 аналіз динаміки прибутковості підрозділів підприємства ТОВ «Фолгат» показав, що зниження прибутковості підприємства головним пов'язано зі зниженням прибутковості відділу продажу систем кондиціонування.

Таблиця 2.6

Оцінка стратегічного положення ТОВ «Фолгат» на ринку продажу систем промислового кондиціонування

Привабливість ринку продажу систем кондиціонування	Стратегічне положення ТОВ «Фолгат»
Характеристика галузі (ринку)	
Розмір ринку (дохід від продаж) – 1612 тис. грн. у 2019 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 – заміників – 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%.

*Джерело: складено автором*

Результати проведеного SWOT – аналізу ТОВ «Фолгат» на ринку продажу техніки для сканування та друку представлені у вигляді матриці у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Фолгат» на ринку продажу техніки для сканування та друку

Сильні сторони підприємства	Можливості для розвитку підприємства
<p>1. Досвід роботи компанії – більше 10 років на ринку.</p> <p>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.</p> <p>3. Напрацьовані традиції високоякісного обслуговування та комплексного супроводження клієнтів.</p> <p>4. Налагоджені партнерські відносини з постачальниками обладнання.</p>	<p>1. Користувачі обладнання брендів, які просуває компанія залишаються їх активними прихильниками та пропагандистами через високу якість та рівень сервісної підтримки.</p> <p>2. Недостатня насиченість ринку надає можливості для подальшого росту.</p> <p>3. Перегрупування бізнесу та зміна частини власників підприємств виробничого сектору економіки створює потенціал для розширення технічної бази проєктувальних підрозділів та організацій.</p>
Слабкі сторони підприємства	Загрози для розвитку підприємства
<p>1. Вузкий асортимент продукції та недостатня кількість видів товарів невисокої цінової категорії в асортиментному ряді.</p> <p>2. Низький рівень підтримки баз даних клієнтів компанії, відсутність їх систематичного аналізу.</p> <p>3. Недостатність внутрішньо-фірмових комунікацій, відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх роботи, слабкий зворотній зв'язок, які є демотивуючими факторами.</p>	<p>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.</p> <p>2. Чергова хвиля економічної кризи в країнах Європи може призвести до спаду інвестицій в економіку країни.</p> <p>3. Деякі компанії – конкуренти використовують неофіційні канали ввозу обладнання цієї ж товарної групи та проводять політику демпінгу на внутрішньому ринку.</p>

*Джерело: складено автором*

Таким чином, проведений SWOT вказує на досить сильні перспективи для досліджуваного підприємства на ринку продажу техніки для сканування та друку, а також надання послуг.

До сильних сторін підприємства можна віднести:

– наявність спеціалізації у сфері продажу інженерних систем техніки – ТОВ «Фолгат» здійснює продаж продукції компанії Osé 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 (НКМЗ), КБ ім. Морозова, будівництві, проектуванні («Київпроект», СП «Основа-Солсиф», Київське ЦКБ арматуро будування, 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 «Point-Media», «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 слід віднести: необхідність постійного оновлення обладнання, яке задіяне у сфері виробництва та надання послуг підприємством, крім того, серед споживачів широко поширена практика затримки платежів.

## Висновки до Розділу 2

ТОВ «Фолгат» здійснює продаж та сервісне обслуговування обладнання для роботи з документами форматів А4, А5 та широкоформатними матеріалами, а саме струменевих плотерів, LED- сканерів, копіювальної техніки, інженерних репрографічних систем. Також компанія забезпечує користувачів додатковим програмним забезпеченням, яке дозволяє

вирішувати різні завдання у CAD/CAM/CAE додатках та системах документообігу. Підприємство також надає послуги з високоякісного повнокольорового сканування широкоформатних матеріалів (картин, карт, технічної документації тощо).

Підприємство є дистриб'ютором продукції нідерландської компанії «Osé 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. Техніці «Osé» належить гідне місце у комплексних системах документообігу багатьох підприємств. Різноманітна техніка, до якої відносяться копіювальні апарати, інженерні системи друку, принтери, плоттери, сканери, дігідайзери, а також витратні матеріали забезпечують задоволення усіх потреб, що виникають при роботі із різними документами: паперовими копіями, кресленнями, мапами, повнокольоровим зображенням розміром від десятків сантиметрів до кількох метрів, а також електронними копіями. За період аналізу 2017 – 2019 рр. відбувалося поступове зменшення величини власних оборотних коштів ТОВ «Фолгат». Так, за результатами 2019 року зменшення відбулось на 22%, що не є позитивним для підприємства. Загальний коефіцієнт покриття зменшився у 2019 році на 20%. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності за результатами 2019 року на 25% нижче від нормативного, що зумовлено зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Як свідчить аналіз динаміки показників фінансової стійкості, значення коефіцієнтів у 2017-2018 роках були у нормативних рамках. Але за результатами 2019 року фінансова стійкість підприємства знизилась, про що свідчать коефіцієнти фінансування, фінансової стабільності та концентрації позикового капіталу, значення яких не відповідають нормативним. Аналіз значень коефіцієнту маневреності за три роки показав, що вони відповідають нормативним, але за результатами 2019 року дещо зменшились у порівнянні з

2018 роком, що свідчить про зменшення ролі власного капіталу у фінансуванні поточної діяльності підприємства.

Виявлено зниження ділової активності підприємства ТОВ «Фолгат» у 2019 році порівняно з попередніми роками. Так, відбулося загальне зниження швидкості обертання оборотних активів підприємства – на 20%. Збільшились терміни обороту кредиторської, дебіторської заборгованостей та матеріальних запасів. Аналіз розрахованих показників рентабельності підприємства ТОВ «Фолгат» показав, що за аналітичний період відбулося зниження значень усіх показників у середньому на 12%, найбільш суттєвим воно було саме у 2018 році. Це пов'язано зі зниженням значень як чистого доходу, так і прибутку, при поступовому зростанні величини активів підприємства. Результати проведеного СВOT – аналізу ТОВ «Фолгат» на ринку продажу техніки для сканування та друку представлені у вигляді матриці показали досить сильні перспективи для підприємства на ринку продажу техніки для сканування та друку, а також надання послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

#### **3.1. Напрямки та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури**

Сьогодні, зважаючи на нові виклики розвитку бізнесу, зумовлені поширенням пандемії COVID та впровадженням протипандемічних заходів питання удосконалення бізнес моделі підприємницьких структур, формування бізнес-структур з підвищеними можливостями адаптації до вимог ринку, що динамічно змінюється, набуває актуальності.

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, продуктовий 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 [61].

В узагальненому вигляді бізнес-модель відображає 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 - 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, 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.3.1, з індикацією напрямків взаємодії між блоками .

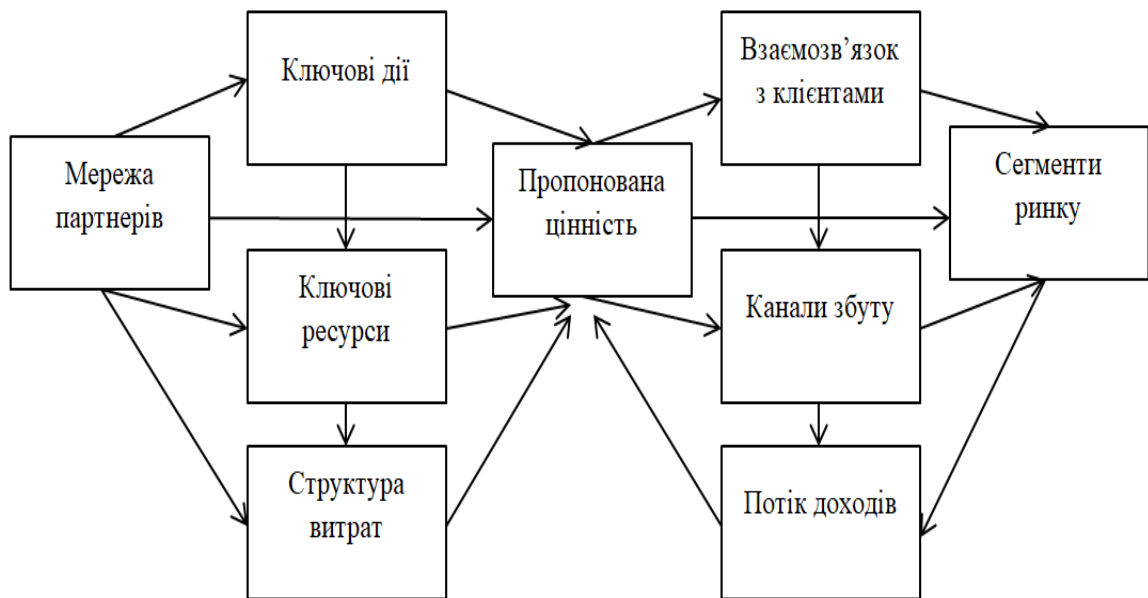


Рис. 3.1. Індикація напрямків взаємодії між блоками каркасу бізнес-моделі

*Джерело: систематизовано на основі систематизації [67. 68]*

На нашу думку, використання каркасу бізнес моделі та послідовності взаємозв'язку її елементів уможливорює 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.

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 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, представлена на рис.3.2.



Рис.3.2. Ключові елементи інноваційної моделі бізнесу

*Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [49, 67, 68]*

На нашу думку, в процесі формування бізнес-моделі 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 заслуговує використання засобів електронної комерції для вдосконалення бізнес-моделей підприємницьких структур у сучасних умовах впровадження протипандемічних заходів, 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 2018 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 2019 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. [70].

Відповідно до результатів досліджень агенції «Evo-business», ринок електронної комерції в Україні в 2019 році склав близько 97,4 млрд. грн. З січня по листопад 2019 фізичних товарів і послуг було продано на 76 млрд. грн. Це на 17% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. Згідно з прогнозами, у 2020 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. [70]

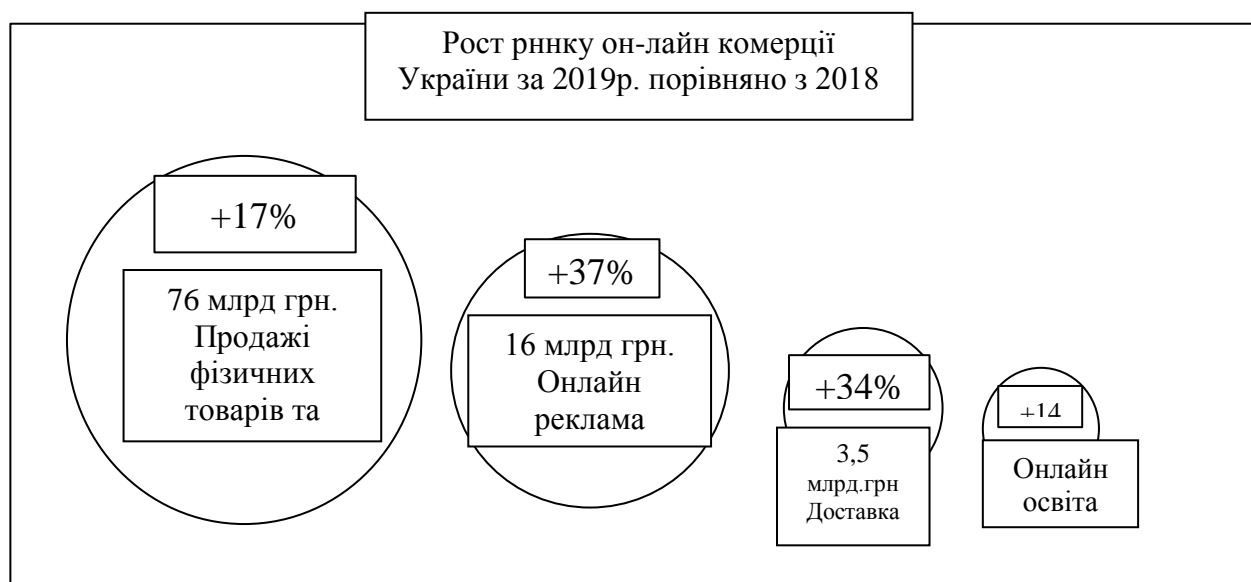


Рис.3.3. Розвиток ринку он-лайн комерції України за 2019 рік  
Джерело: [70]

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 стають покупки за допомогою мобільних пристроїв. За прогнозами, до кінця 2021 року 73% продажів в електронній комерції буде здійснюватися за допомогою телефонів [70].

За даними британської дослідницької компанії «GlobalWebIndex», використання мобільних платежів збільшилося з 26% всіх онлайн-споживачів у 2016 році, до 37% у 2019 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 2022 році їх число зросте до 55%. У 2019 році близько 60% користувачів телефонів по усьому світу користувалися функцією голосового пошуку.

Таким чином, обрання підприємницькою структурою напрямків та інструментарію вдосконалення бізнес-моделі у сучасних умовах господарювання має орієнтуватись на інноваційну модель, розглянуту на рис. 3.2. 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.3.1.

Аналіз наукових та методичних праць показав, що при опрацюванні напрямків вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури 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 [61, 65];

- 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 [63].

Запропонований підхід щодо виявлення напрямків та інструментів вдосконалення бізнес-моделі підприємства може бути застосовна як на етапі планування змін, дозволяю чи 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. Також можна зіставляти часткові ефекти від реалізації конкретного з безлічі заходів із загальними витратами на вдосконалення бізнес-моделі підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат»**

Відповідно до розглянутого вище методичного підходу зосередимось на конкретизації «проблемного поля» бізнес-моделі компанії «Фолгат». 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 2018 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 «Фолгат». Так, вертикальний аналіз прибутковості продукції підприємства ТОВ «Фолгат» показав, що за досліджені роки структура товарних груп майже не змінилась, помітна її постійність навіть із зменшенням прибутковості підприємства по роках.

## Структурний аналіз прибутковості продукції підрозділів ТОВ «Фолгат»

Товарна група	2017		2018		2019	
	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	733,7	100	662,7	100
Відділ продажу систем кондиціонування						
Продукція Liebert	166,4	41	94,8	42	56,7	40,5
Продукція Emerson	238,4	59	130,8	58	83,1	59,5
Всього:	404,8	100	225,6	100	139,9	100
Відділ послуг сканування та друку						
Надання послуг	49,2	100	80,7	100	120,4	100
Загалом по підприємству	1 162,9	100	1039,9	100	923,0	100

*Джерело: складено автором*

Проведемо аналіз часток витрат та прибутків підрозділів підприємства у загальних витратах та прибутках ТОВ «Фолгат» за даними 2019 року за допомогою табл. 3.2 та рис. 3.4 та 3.5. 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%.

Таблиця 3.2

Частки витрат та прибутків підрозділів підприємства ТОВ «Фолгат»  
за даними 2019 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
2. Відділ продажу систем кондиціонування	1751,8	28,3	139,9	15
3. Відділ послуг сканування та друку	588,0	9,5	120,4	13
Загалом	6190,0	100%	923	100%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

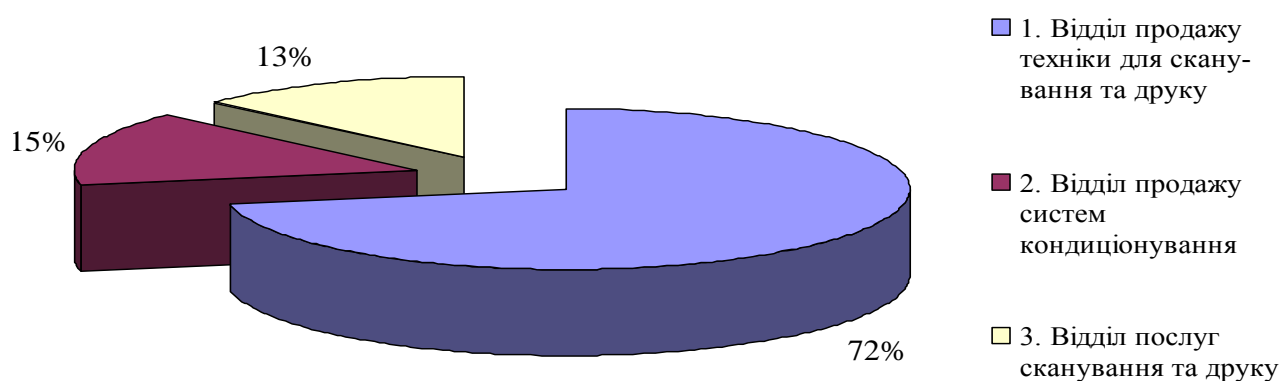


Рис.3.4 Частка підрозділів у формуванні прибутку підприємства ТОВ «Фолгат» за даними 2019 року

Джерело: складено автором на основі табл.3.2



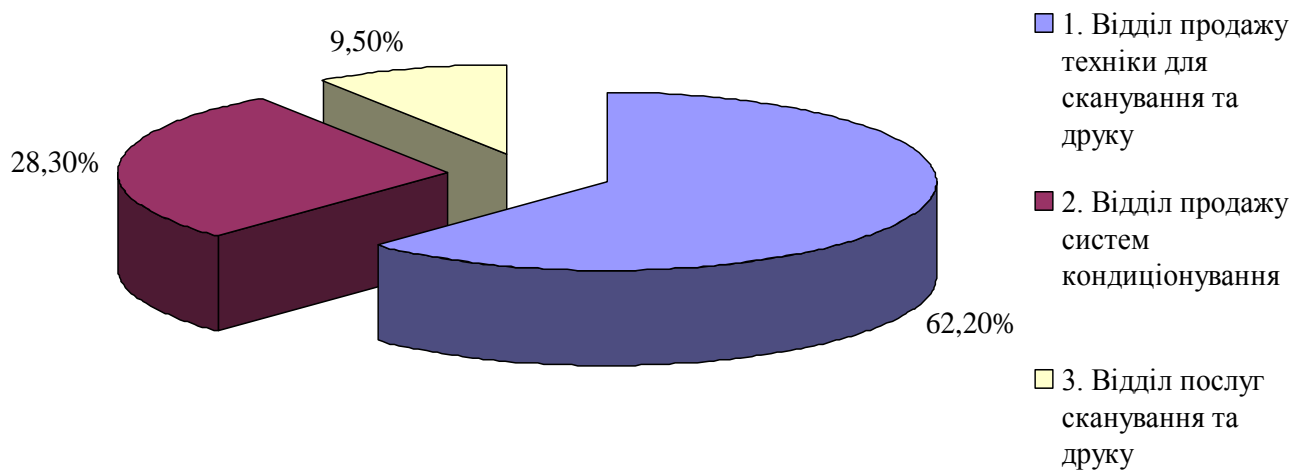


Рис.3.5. Частка підрозділів у витратах підприємства ТОВ «Фолгат» за даними 2019 року

*Джерело: складено автором на основі табл.3.2*

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 (2.22), відносно, відділу продажу техніки для сканування та друку ( $K_{к1}$ ), відділу послуг сканування та друку ( $K_{к2}$ ) 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 «Фолгат»,

зважаючи на показник, що показує значення співвідношення частки у прибутках підрозділу та частки у витратах, суттєве менше за 1 ( $K_{кз} = 0,53$ ). 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 «Фолгат» 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 стратегія – 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 «Фолгат» вже більше десяти років постачає швидкісні сканери документів «Kodak Alaris» та «Avision», ручні сканери «С-Рен», книжкові та інші спеціалізовані сканери «ATIZ», «SMA» та «Zeutschel», а також запчастини до них.

Компанія «Фолгат» 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 «Фолгат» 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 проєктів
- 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 проєктів, 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.

Ці переваги дозволяють утримувати бізнес на плаву, однак для того щоб прогнозувати на 2020-2021 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 «Фолгат» 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 «Фолгат» не практикує через не вигідність.

Щодо каналів збуту, то близько 80% продажів ТОВ «Фолгат» відбувається через спільні або ініційовані партнерами проекти. Решта 20% - це прямі «точкові» продажі 60% яких ініціюються зверненнями через веб-сайт фірми (рис.3.3.)

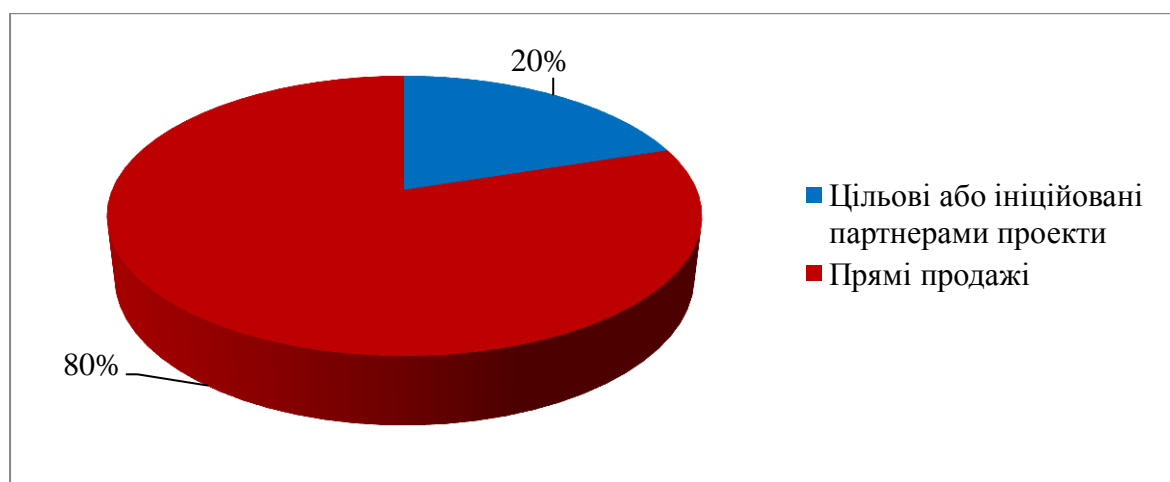


Рис.3.3. Канали збуту продукції ТОВ «Фолгат»

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Фолгат»*

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 є: 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.

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.

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



Рис. 3.4. Замовники продукції та послуг компанії ТОВ «Фолгат»

*Джерело: складено автором*

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 «Фолгат» 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 2020 року було зроблено саме через смартфони.

Окрім того, важливо оновити бізнес модель, дещо змінивши підхід до продажі 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 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 широкопasmового з'єднання з мережею Інтернет.

Серед переваг для ТОВ «Фолгат» від впровадження «Веб-сервісу» для вдосконалення бізнес-моделі:

- наявність отримання замовлень на постійній основі, навіть у вихідні дні;
- можливість більшого 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 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 запиті за певну суму. Тобто, 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. Так, 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 20 000 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 30 000 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. 3.1.

Таким чином, як наведено у табл.3.3, разові витрати на створення веб - сервісу сягають 81 000 грн, щомісячні витрати на підтримування функціонування сервісу складуть біля 20 000 грн, при цьому, разові витрати на



створення інтернет магазину сягають 106 000 грн., а щомісячні витрати орієнтовно 48 000 грн.

Таблиця 3.3

Порівняння витрат на створення та підтримання веб сервісу та звичайного інтернет - магазину

Статті витрат	«Веб сервіс»	Статті витрат	«Інтернет магазин»
1	2	3	4
Плата за хостінг та доменне ім'я (щомісяця)	1300 грн.	Плата за хостінг та доменне ім'я (щомісяця)	300 грн.
Рекламна компанія	6000 грн.	Рекламна компанія	6000 грн.
ФОП робітників з підтримки сервісу та надання консультацій (щомісяця)	10 000 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	20 000 грн.	Дизайн	30 000грн.
Веб. розробка	30 000 грн.	Веб розробка	45 000 грн.
SEO - оптимізація	10 000 грн.	SEO - оптимізація	15 000 грн.
Пошук «багів»	10 000 грн.	Пошук «багів»	10 000 грн.

*Джерело: складено автором за результатами консультування*

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.

Таким чином, пропонуємо вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Фолгат» 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 стратегія – 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 ТОВ «Фолгат»**

Для виконання замовлень послуг зі сканування та друку ТОВ «Фолгат» потребує нових моделей обладнання компанії «Осé». Фахівці зупинились на комплексі «Осé MultiPrint 400», загальна продуктивність якого забезпечується сполученням надійності, пропускну здатності, 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 «Фолгат» як для компанії дистриб'ютора на сьогодні складає порядку 1880 тис. грн. Результати аналізу забезпеченості ТОВ «Фолгат» 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 «Фолгат» в теперішніх умовах пандемічної кризи 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 «Фолгат» 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 «Фолгат») активу, придбання лізингодавцем (лізинговою компанією) активу, укладання угоди між лізингодавцем та лізингоотримувачем, поставка активу - об'єкта лізингу лізингоотримувачу та здійснення лізингових платежів.

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 «Фолгат» 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 [43].

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

Таблиця 3.4

Калькуляція витрат ТОВ «Фолгат» по використанню апарату «Océ MultiPrint 400» для виконання річного запланованого обсягу робіт

№п	Стаття витрат	Величина витрат, тис. грн.	Частка витрат, %
1.	Змінні виробничі витрати, зокрема	2899,0	69%
1.1.	Витратні матеріали	2760,0	65,5%
1.2.	Пряма заробітна плата з відрахуваннями	82,200	2%
1.3.	Електроенергія	57,688	1,2%
2.	Постійні виробничі витрати (без амортизаційних відрахувань)	96,0	2,1%
3.	Адміністративні та витрати на збут	123,0	3%
4.	Інші операційні витрати, зокрема	1091,812	26%
4.1.	Річний лізинговий внесок	1026,048	24%
5.	Загалом витрати (на рік)	4209,812	100%

*Джерело: складено автором після консультацій з підприємством*

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 «Фолгат» собівартість витратних матеріалів (папір, тюнери, фотобарабани та ін.) для здійснення двостороннього друку 1 сторінки формату А4 на апараті «Осé 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:  $12\ 000\ 000 \times 0,6 = 7,2$  (млн. грн.). Проведемо оцінку результативності виконання обсягу (12 млн. аркушів А4) запланованих робіт на апараті «Осé MultiPrint 400», як наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка результативності виконання підприємством планового обсягу робіт на апараті «Осé MultiPrint 400»

№ п/п	Найменування статті	Вартість, грн.
1.	Собівартість надання послуг	2995000
2.	Адміністративні та витрати на збут	123000
3.	Інші операційні витрати	1091812
4.	Операційний прибуток	1790188

Джерело: складено автором після консультацій з фахівцями компанії

Згідно з податковим кодексом України [43] 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 прогностичної ефективності вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат» 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 прогностичному періоді планується закриття відділу систем промислового кондиціонування).

За допомогою табл. 3.6. проведемо розрахунки щодо впливу вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат» у плановому 2021 році при виконанні запланованих обсягів робіт.

Таблиця 3.6

## Оцінювання ефективності вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат»

Найменування показника	Базовий рік (2019 р.)	Плановий рік (2021 р.)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	7121,4	13120,4
Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг, тис. грн.	5803,7	9171,69
Валовий прибуток, тис. грн.	1558,9	3948,71
Адміністративні витрати, тис. грн.	228,5	378
Витрати на збут, тис. грн.	24,4	478
Інші операційні витрати	404,4	860,33
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування, тис. грн.	900,14	2232,38
Податок на прибуток, тис. грн.	207,14	401,8284
Чистий прибуток, тис. грн.	693,0	1830,552
Рентабельність продукції,%	12%	20%
Рентабельність продажів,%	10%	14%

*Джерело: складено автором після консультацій з фахівцями компанії*

Як свідчать результати прогнозного моделювання фінансового результату від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат», 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 «Фолгат», зокрема зростанню рентабельності продукції та продажів навіть за річними результатами діяльності.

### Висновки до Розділу 3

Компанія «Фолгат» 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. Обрання підприємницькою структурою напрямків та інструментарію вдосконалення бізнес-моделі у сучасних умовах господарювання має орієнтуватись на інноваційну модель та використовувати сучасні інструменти як комунікації, так і щодо виявлення нових сегментів ринку, їх опанування та інших складових формування бізнес моделі.

Використання значень показників співвідношення частки у прибутках та витратах стратегічних підрозділів підприємства дозволило з'ясувати наявність вагомого вкладу у розвиток підприємства перших двох підрозділів, зважаючи на значення показників, що перевищує одиницю. Використання запропонованого методичного інструментарію щодо виявлення напрямків розвитку бізнесу підприємства дозволило визначити слабку ланку у діяльності дослідженого підприємства – відділ продажу систем промислового кондиціонування. Проведена оцінка стратегічного положення ТОВ «Фолгат» на ринку продажу систем кондиціонування довела, що для досліджуваного підприємства залишатись на ринку продажу систем промислового кондиціонування, зважаючи на реалії сьогодення не доцільно.

За результатами аналізу 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. При цьому 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%.



Запропоновано вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Фолгат» 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 – потрібно змінити стратегію диверсифікації на стратегію концентрації на суміжних сегментах та стратегію диференціації для розширення сегменту надання послуг друку на замовлення на основі впровадження веб-сервісу. Окрім того, запропоновано оновити бізнес модель, за рахунок вдосконалення підхід до продажу своїх послуг. Запропоновано створити сервіс – щодо друку на замовлення із організацією доставки. 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, 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. Як свідчать результати прогнозного моделювання фінансового результату від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат» за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Фолгат», зокрема зростанню рентабельності продукції та продажів навіть за річними результатами діяльності.

## ВИСНОВКИ

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів. Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Для ефективності бізнес-моделі важливо, щоб процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались в основному підприємстві та перебували під постійним контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання.

ТОВ «Фолгат» здійснює продаж та сервісне обслуговування обладнання для роботи з документами форматів А4, А5 та широкоформатними матеріалами, а саме струменевих плотерів, LED-сканерів, копіювальної техніки, інженерних репрографічних систем. Також компанія забезпечує користувачів додатковим програмним забезпеченням, яке дозволяє вирішувати різні завдання у CAD/CAM/CAE додатках та системах документообігу. Підприємство також надає послуги з високоякісного повнокольорового сканування широкоформатних матеріалів (картин, карт, технічної документації тощо).

Підприємство є дистриб'ютором продукції нідерландської компанії «Osé 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. Техніці «Osé» належить гідне місце у комплексних системах документообігу багатьох підприємств. Різноманітна техніка, до якої відносяться копіювальні апарати, інженерні системи друку, принтери, плоттери, сканери, дігідайзери, а також витратні матеріали забезпечують задоволення усіх потреб, що виникають при роботі із різними документами: паперовими копіями, кресленнями, мапами, повно

кольоровим зображенням розміром від десятків сантиметрів до кількох метрів, а також електронними копіями.

За період аналізу 2017 – 2019 рр. відбувалося поступове зменшення величини власних оборотних коштів ТОВ «Фолгат». Так, за результатами 2019 року зменшення відбулось на 22%, що не є позитивним для підприємства. Загальний коефіцієнт покриття зменшився у 2019 році на 20%. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності за результатами 2019 року на 25% нижче від нормативного, що зумовлено зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Як свідчить аналіз динаміки показників фінансової стійкості, значення коефіцієнтів у 2017-2018 роках були у нормативних рамках. Але за результатами 2019 року фінансова стійкість підприємства знизилась, про що свідчать коефіцієнти фінансування, фінансової стабільності та концентрації позикового капіталу, значення яких не відповідають нормативним.

Виявлено зниження ділової активності підприємства ТОВ «Фолгат» у 2019 році порівняно з попередніми роками. Так, відбулося загальне зниження швидкості обертання оборотних активів підприємства – на 20%. Збільшились терміни обороту кредиторської, дебіторської заборгованостей та матеріальних запасів.

Аналіз розрахованих показників рентабельності підприємства ТОВ «Фолгат» показав, що за аналітичний період відбулося зниження значень усіх показників у середньому на 12%, найбільш суттєвим воно було саме у 2018 році. Це пов'язано зі зниженням значень як чистого доходу, так і прибутку, при поступовому зростанні величини активів підприємства.

Результати проведеного SWOT – аналізу ТОВ «Фолгат» на ринку продажу техніки для сканування та друку представлені у вигляді матриці показали досить сильні перспективи для підприємства на ринку продажу техніки для сканування та друку, а також надання послуг.

Компанія «Фолгат» орієнтується на високорівневу техніку, яка є високовартісною, відтак у поточних умовах кризи, обсяги продажів сильно

знижаться. 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. Обрання підприємницькою структурою напрямків та інструментарію вдосконалення бізнес-моделі у сучасних умовах господарювання має орієнтуватись на інноваційну модель та використовувати сучасні інструменти як комунікації, так і щодо виявлення нових сегментів ринку, їх опанування та інших складових формування бізнес моделі.

Використання значень показників співвідношення частки у прибутках та витратах стратегічних підрозділів підприємства дозволило з'ясувати наявність вагомого вкладу у розвиток підприємства перших двох підрозділів, зважаючи на значення показників, що перевищує одиницю. Використання запропонованого методичного інструментарію щодо виявлення напрямків розвитку бізнесу підприємства дозволило визначити слабку ланку у діяльності дослідженого підприємства – відділ продажу систем промислового кондиціонування. Проведена оцінка стратегічного положення ТОВ «Фолгат» на ринку продажу систем кондиціонування довела, що для досліджуваного підприємства залишатись на ринку продажу систем промислового кондиціонування, зважаючи на реалії сьогодення не доцільно.

За результатами аналізу 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. При цьому 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%.

Запропоновано вдосконалити бізнес-модель підприємства ТОВ «Фолгат» 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 – потрібно змінити стратегію диверсифікації на стратегію концентрації на суміжних сегментах та стратегію диференціації для розширення сегменту надання послуг друку на замовлення на основі впровадження веб-сервісу. Окрім того, запропоновано оновити бізнес модель, за рахунок вдосконалення підхід до продажу своїх послуг. Запропоновано створити сервіс – щодо друку на замовлення із організацією доставки. Відкриття інтернет - сервісу дещо відрізняється від відкриття простого інтернет - магазину або простої веб - сторінки. Основою сервісу є надання певних послуг клієнтові по його запиті за певну суму. Тобто, 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. Як свідчать результати прогностичного моделювання фінансового результату від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Фолгат» за рахунок впровадження веб-сервісу та залучення нового обладнання на умовах фінансового лізингу при здійсненні активізації діяльності цього відділу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Фолгат», зокрема зростанню рентабельності продукції та продажів навіть за річними результатами діяльності.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи організації підприємницької діяльності або Абетка для підприємця: навч. посіб. / Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, В. В. Гецько, П. Д. Дудкін та ін. – [Вид. друге, випр. і доп.]. – Тернопіль : Вид. ТНТУ, 2016. – 304 с
2. Ануфрієва О.Л., Пальчевська Т.Г., Лагоцька Г.М. (2014). Підприємницька діяльність. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 304 с
3. Валінкевич Н.В., Біляк Т.О., Бірюченко С. Ю. та інші. Основи підприємництва. Підручник. 2019. Електронне джерело – Режим доступу: [https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi\\_pidp.pdf](https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidp.pdf)
4. Валінкевич Н. В., Орлова К. Є. Фінансова складова управління бізнесом. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Т. 2., № 29 С. 122–129.
5. Валінкевич Н. В. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., доц. Валінкевич Н. В. – Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2017. 464 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII. Електронне джерело – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
7. Венгер А. Підприємництво, його організаційні форми в Україні//Географія та основи економіки в школі. – 2000. – № 4. – С. 9-12
8. Верхан П. Х. Підприємець. Його економічна функція та суспільно-політична відповідальність. Електронне джерело – Режим доступу: <https://ordosocialis.de/pdf/pwerhahn/Der%20Unternehmer/werukrA4neu.pdf>
9. Винар Л. Організаційно-правові форми юридичних осіб, заснованих державою //Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 8. - С. 6-10.
10. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О.

Гетьман, В. М. Шаповал. – [2-ге видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. – ISBN 978-611-01-0005-2.

11. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво. – Київ : Центр учбової літератури. – 2013. – 367 с.

12. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.

13. Градов А. П. Стратегия и тактика стратегического управления фирмой: [навч. посібн.] / – СПб.: Специальная литература, 2013. – 398 с.

14. Грант Р.М. Сучасний стратегічний аналіз / РМ Грант. – СПб.: Питер, 2011. – 554 с.

15. Джоббер Д. Принципи й практика маркетинга: Пер. с англ.: Учеб. Пособие. - М.: Издат. дом «Вильямс», 2015. - 688с.

16. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. 2009. № 3. С. 63.

17. Жигірь А. А. Організаційно правові форми підприємництва / А. А. Жигірь. // Ефективна економіка. - 2012. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_34)

18. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: системний підхід / А. Т. Зуб, М. В. Локтіонов. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 847 с.

19. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / Іванілов О. С. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с. – ISBN 978-966-364-885-9.

20. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / Іванілов О. С. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с. – ISBN 978-966-364-885-9.

21. Ісаков М. Види та організаційні форми підприємств в Україні //Вісник Академії правових наук України. - 2004. - № 4. - С. 224-230

22. Ісаченко І. І., Ісаєв Н. П., І. Макаров А., Горішків І. В., Шаронін П. Н. / Організаційні аспекти управління економічними суб'єктами / - Київ: ДАУП, 2009. - 192 с.

23. Катькало В.С. Еволюція теорії стратегічного управління / В.С. Катькало. К: Європейський університет, 2006. – 546 с.

24. Киричек В.О. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у підвищенні ефективності управління підприємством та розвитку його персоналу. Ринок праці та проблеми зайнятості населення, 2015. №1. – с.23-25.

25. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

26. Клейнер Г. Б. Стратегія підприємства / Г. Б. Клейнер. - К.: Знання, 2008. – 567 з.

27. Кобринович Р.М. Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства / Р.М. Кобринович // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во Львівської КА. – 2005.– Вип. 7. – С. 80-84.

28. Кокінз Г. Управління результативністю: Як подолати розрив між оголошеною стратегією і реальними процесами / Г. Кокінз. Альпіна Паблішер, 2008. – 318 с.

29. Котлер Ф. Маркетинг 3.0 / Ф. Котлер. – М.: Вільямс, 2011. – 240 с.

30. Кочергина Е. К вопросу о соотношении понятий юридического лица и организационно-правовой формы // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 10. – С. 122-125

31. Кочергина Е. Организационно-правовая форма юридических лиц: генезис доктрин и подходов/ Е. Кочергина // Підприємництво, господарство і право. – 2003. – № 1. – С. 36-39

32. Кочубей Р. В. Значення терміну “Підприємницька структура” // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 64-68. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_8)

33. Корсун Т. А. Формирование конкурентоспособных предпринимательских структур / Т. А. Корсун // Известия государственной экономической академии. – 2008. – № 5 (61). – С. 16 – 18

34. Кривенко Л., Кривенко С., Організація діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку / Вісник ТНЕУ № 4, 2014 р. – Режим доступу:



<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4780/1/%d0%9a%d1%80%d0%b8%d0%b2%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9b..pdf>

35. Кравченко М.О. Автореферат: Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств, - [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25229/1/Kravchenko\\_aref.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25229/1/Kravchenko_aref.pdf)

36. Кузьміна Е. Е. Організаційні аспекти управління бізнес - процесами в компанії / Е. Е. Кузьміна, І. В. Горішків // Поліграфіст. – 2012. – № 4 (58). – С. 6-14.

37. Лебедев К.Н. Системний підхід і методологія менеджменту: монографія / К. Н. Лебедев. – К.: Знання, 2008. – 237 с.

38. Маекс Д. Ключові цифри / Д. Маекс, П. Браун. – М.: Манн. Іванов і Фербер, 2013. – 307с.

39. Макаренко П.М, Миронова Р.М., Макаренко А.П., Васильєва Н.К., Галай І.С. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації в менеджменті. – Д: ВКФ «Оксамит-Текст», 2016. – 142 с.

40. Масленников. В. Процесно - вартісне управління бізнесом / В. Масленников, В. Крилов. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 285 с.

41. Мінцберг Г. Менеджмент: природа і структура організацій / Г. Мінцберг. – К.: Ексмо, 2011. – 594 с.

42. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора // А. Остервальдер, И. Пинье. — Сколково : Альпина Паблишер, 2013.

43. Податковий кодекс України. Електронне джерело – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

44. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / Покропивний С. Ф. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с. – ISBN 966-574-148-9.

45. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей конкурентів / М. Портер. Альпіна Паблишер, 2011. – 453 з.

46. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. (2011). Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності. Київ : Кондор, 911 с.

47. Сливотски А. Миграция ценности / А. Сливотски . – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с. 7
48. Смелянская Т.П. Основы предпринимательства. – Київ: Центр учебної літератури. – 2010. – 324 с.
49. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инновация / А. Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 1(09). – С. 6–15
50. Сотнік І.М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник. За заг. Ред.. д.е.н., проф.. І.М. Сотнік, 2018. – 572 с..
51. Стеченко Д.М, Омельченко О.С. Системний підхід до класифікації видів реструктуризації підприємств і створення механізму її планування та здійснення. Електронне джерело – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11773/1/54.pdf>
52. Суходоева Л.Ф., Суходоев Д. В. Особенности формирования предпринимательских структур 2014. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-predprinimatelskih-struktur>
53. Тельнов Ю. Ф. Реінжинірінг бізнес - процесів / Ю. Ф. Тельнов. - М.: Фі Нансі і статистика, 2013. – 255 с.
54. Тетерева О.І., Овсак Б.О. Методичні аспекти формування оптимальної бізнес моделі підприємства. Міжнародний електронний науковий журнал «Наука онлайн». №11. 2020.
55. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
56. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: [учебник] / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. //Пер.с англ. – М.:Вильямс, – 2013. – 924с.
57. Тягунова Н.М., Спориш О.А.. Підприємництво і бізнес-культура. Київ : ЦУЛ, 2014. – 118 с.

58. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: [учебник] / Р.А. Фатхутдинов – М.: Дело, 2012. – 448 с.
59. Фідельмане Г. Альтернативний менеджмент: Шлях до глобальної конкурентоспособності / Г. Фідельмане, С. Дедиков, Ю. Адлер. - М.: Альпіна Паблішер, 2010. –186 с.
60. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації / М. Хаммер, Д. Чампі. - М.: Манн. Іванов і Фербер, 2017. – 283 с.
61. Хартмут Б. Управління організаціями та виробництвом: від функціонального менеджменту до процесного / Б. Хартмут. – М.: Альпіна Паблішер, 2010. – 282 з.
62. Цивільний кодекс України – від 2003р №№ 40-44, ст.356. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
63. Черняк Ю. І. Системний аналіз в управлінні економікою / Ю. І. Черняк. - М.: Економіка, 2005. –191 с.
64. Шервуд Д. Бачити ліс за деревами: системний підхід для досконалості моделювання бізнес - моделі / Д. Шервуд. – М.: Альпіна Паблішер, 2012. – 339 с.
65. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В.Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ. 2009. – 384 с.
66. Шеєр А. В. ARIS - моделювання бізнес - процесів / А. В. Шеєр. - М.: Вільямс, 2010. - 175 с.
67. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004 – Режим доступу: [https://books.google.com.ua/books/about/Business\\_Models.html?id=l0gHPwAACA AJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Business_Models.html?id=l0gHPwAACA AJ&redir_esc=y)
68. Chan Kim W., Mauborgne Renee, Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. – Harvard Business School Press, 2005.
69. Chesbrough, H., Rosenbloom, The Role of the Business Model - Harvard Business School, 2010 – Режим доступу:

[https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002\\_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf)

70. Evo-business site. Електронне джерело – Режим доступу:  
<https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsyia-vartist-dostavki-zrosla-yakim-buv-ukra%D1%97nskij-ecommerce-u-2019-roci/>

71. Hamel G. Leading the revolution, Harvard Business School Press 2002 –  
Режим доступу: <https://iveybusinessjournal.com/publication/leading-the-revolution-gary-hamel/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2020   01   01
Підприємство	ТОВ «Фолгат»	за ЄДРПОУ	42671881
Територія		за КОАТУУ	7310136600
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Вид економічної діяльності	Продаж та обслуговування техніки	за КВЕД	28.12
Середня кількість працівників	20		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04080 м.Київ, вул. Кирилівська 69 А		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

### БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.19 р.

Форма № 1

Код за  
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
нематеріальні активи: залишкова вартість	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершене будівництво	1005	10,4	10,4
Основні засоби:			
залишкова вартість	1010	363	380
первісна вартість	1011	690	710
знос	1012	(327)	(330)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>373.4</b>	<b>390.7</b>

## Продовження Додатку А

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	132	115.6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: чиста реалізаційна вартість	1125	754.8	820.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40.6	50.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові та їх еквіваленти:	1165	112.1	120.2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>984.3</b>	<b>1149.5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1357.7</b>	<b>1539.9</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	120	120
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	87.8	87.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	510.5	520.5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>718.3</b>	<b>728.3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	23,0	20,0
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	5
розрахунками з оплати праці	1630	19.4	17.5
Поточні забезпечення	1660	-	6,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	77.8	109.7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>443.6</b>	<b>552.5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1180,2</b>	<b>1357,7</b>

## Продовження Додатку А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020   01   01
Підприємство	ТОВ «Фолгат»	за ЄДРПОУ	42671881
Територія		за КОАТУУ	7310136600
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Вид економічної діяльності	Продаж та обслуговування техніки	за КВЕД	28.12
Середня кількість працівників	20		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04080 м.Київ, вул. Кирилівська 69 А		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.18 р.

Форма № 1

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
нематеріальні активи:	1000	-	-
залишкова вартість			
первісна вартість	1001	-	-
Незавершене будівництво	1005	10,4	10,4
Основні засоби:	1010	393,8	363
залишкова вартість			
первісна вартість	1011	733	690
знос	1012	(339,2)	(327)
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>404,2</b>	<b>373,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	127,5	132
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	1125	481,5	754,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами			
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	-	-
Грошові та їх еквіваленти:	1165	139,8	112,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>776</b>	<b>984,3</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1180,2</b>	<b>1357,7</b>



## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>		120	120
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	87,8	87,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	458,6	510,5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>666,4</b>	<b>718,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	1600	-	-
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	401,6	505,1
розрахунками з бюджетом	1620	1,8	1,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	13,2	5,2
розрахунками з оплати праці	1630	17,5	25,3
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	109,7	128,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>552,5</b>	<b>811,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1357,7</b>	<b>1539,9</b>

Керівник \_\_\_\_\_ / Землянхін Ю.І.

(підпис)

Гол. бухгалтер \_\_\_\_\_ / Іванова О.О./

(підпис)

Підприємство ТОВ «Фолгат»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	31	12
30777887		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801006

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7466,6	8440,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5616,5)	(6563,6)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1850,1	1876,9
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	535,9	666
Адміністративні витрати	2130	(880,7)	(893)
Витрати на збут	2150	(859,1)	(890)
Інші операційні витрати	2180	(186,6)	(189)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	459,6	570,9
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2,1	2
Інші доходи	2240	85,3	27
Фінансові витрати	2250	(186,3)	(124)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(150,1)	(26)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1039,8	1162,9
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(242,2)	(268,3)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	797,6	894,6
збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	797,6	894,6

Продовження Додатку Б

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ.**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	140,2	130,3
Витрати на оплату праці	2505	160,4	144,4
Відрахування на соціальні заходи	2510	64,0	54,2
Амортизація	2515	34,2	38,3
Інші операційні витрати	2520	316,8	354,15
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>715,6</b>	<b>721,35</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ.**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Директор \_\_\_\_\_ / Землянхін Ю.І./  
(підпис)

Бухгалтер \_\_\_\_\_ / Іванова О.О./  
(підпис)

## Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рікПідприємство ТОВ «Фолгат»Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	31	12
30777887		

Форма № 2

Код за ДКУД

1801006

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7120,4	7466,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5662,5)	(5616,5)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1457,9	1850,1
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	338,5	535,9
Адміністративні витрати	2130	(885,7)	(880,7)
Витрати на збут	2150	(557,2)	(859,1)
Інші операційні витрати	2180	(185,9)	(186,6)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	408,9	459,6
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2,9	2,1
Інші доходи	2240	104,5	85,3
Фінансові витрати	2250	(54,8)	(186,3)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(191,2)	(150,1)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	923	1039,8
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(230)	(242,2)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	693	797,6
збиток	2355	-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	693	797,6

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ.

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період, тис. грн.
Матеріальні затрати	2500	134,5	140,2
Витрати на оплату праці	2505	152,3	160,4
Відрахування на соціальні заходи	2510	59,6	64,0
Амортизація	2515	32,1	34,2
Інші операційні витрати	2520	404,4	316,8
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>782,9</b>	<b>715,6</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ.

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Директор \_\_\_\_\_ / Землянхін Ю.І./  
(підпис)

Бухгалтер \_\_\_\_\_ / Іванова О.О./  
(підпис)