

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

**магістр**

(назва освітнього ступеня)

на тему:

РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»)

Виконав: студент \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ курсу, групи ППм-61  
спеціальності \_\_\_\_\_ 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

Шевчук В.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Панухник О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Химич І.Г.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Панухник О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Якимішин Л.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Панухник О.В.

« »

2021 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Шевчуку Віталію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»)

Керівник роботи

*Панухник Олена Віталіївна, д.е.н., професор*

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 07 » вересня 2021 р. № 4/7-751

2. Термін подання студентом завершеної роботи «14» грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність підприємства, наукова література, періодичні фахові видання

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»

3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рисунок 1.1 Основні структурні елементи поняття «збалансований розвиток економічної системи» Рисунок 1.4 Підходи до механізму формування бізнес-моделей підприємства Рисунок 2.1 Чистий дохід від реалізації продукції, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн. Рисунок 3.11 Частота отримання значень NPV для проекту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент	09.09.2021 р.	
	Клепчик В.М., проректор з адміністративно-господарської роботи та будівництва		

7. Дата видачі завдання      « 02 » вересня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	25.08.2021 р.- 07.09.2021 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	08.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	13.09.2021 р.- 16.09.2021 р.	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	17.09.2021 р.- 06.10.2021 р.	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	07.10.2021 р.- 26.10.2021 р.	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	27.10.2021 р.- 15.11.2021 р.	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	16.11.2021 р.- 02.12.2021 р.	
8	Проходження нормоконтролю	03.12.2021 р.- 06.12.2021 р.	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	07.12.2021 р.- 08.12.2021 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	09.12.2021 р.- 10.12.2021 р.	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2021 р.- 22.12.2021 р.	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шевчук В.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Панухник О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Шевчук В.В. Розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»). – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ТНТУ. – Тернопіль, 2021.

*Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».*

*Метою кваліфікаційної роботи є розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства.*

*Методи дослідження.* При проведенні досліджень та обґрунтуванні висновків кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи: групування, класифікація, аналіз, синтез, порівняння, економічне моделювання.

У кваліфікаційній роботі досліджено суть та значення збалансованого економічного розвитку підприємства; проаналізовано бізнес-модель розвитку підприємства як основу ефективності функціонування, а також виявлено функції бізнес-моделі; проведено дослідження механізму розробки та впровадження бізнес-моделі підприємства; проаналізовано результуючі показники діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та їхню динаміку; проведено оцінювання фінансово-майнового стану підприємства; проведено аналіз джерел забезпечення функціонування підприємства та напрямків їх витрачання; розроблено бізнес-модель збалансованого економічного розвитку підприємства; сформовано алгоритм коригування бізнес-моделі розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»; обґрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проєкту підприємства; досліджено стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

*Ключові слова:* розвиток, бізнес-модель, алгоритм, інвестиційний проєкт.

## ANNOTATION

**Shevchuk V. Development of a business model of balanced economic development of the enterprise (on the example of LLC "Trade House "Integral"). – Manuscript.**

Research for the degree of "Master" in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". – TNTU. – Ternopil, 2021.

*The object of research* is the commercial activity of LLC "Trade House "Integral"

*The purpose of the qualification work* is to develop a business model of balanced economic development of the enterprise.

*Research methods.* The following methods were used in conducting research and substantiating the conclusions of the qualification work: grouping, classification, analysis, synthesis, comparison, economic modeling.

The qualification work examines the essence and importance of balanced economic development of the enterprise; the business model of enterprise development as a basis of efficiency of functioning is analyzed, and also functions of business model are revealed; a study of the mechanism of development and implementation of the business model of the enterprise; the resulting performance indicators of LLC "Trade House "Integral" and their dynamics are analyzed; the assessment of the financial and property condition of the enterprise was carried out; the analysis of sources of maintenance of functioning of the enterprise and directions of their spending is carried out; the business model of balanced economic development of the enterprise is developed; the algorithm of adjustment of business model of development of LLC "Trade House "Integral" is formed; the expediency of realization of the investment project of the enterprise is substantiated; the state of labor protection and safety in emergency situations at LLC "Trade House "Integral" was studied.

*Key words:* development, business model, algorithm, investment project

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1 Суть та значення поняття збалансованого економічного розвитку підприємства.....	10
1.2 Бізнес-модель розвитку підприємства як основа ефективності функціонування та її функції.....	13
1.3 Механізм розробки та впровадження бізнес-моделі підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»</b>	
2.1 Дослідження результируючих показників діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та їх динаміки.....	22
2.2 Оцінювання фінансово-майнового стану підприємства.....	30
2.3 Аналіз джерел забезпечення функціонування підприємства та напрямків їх витрачання.....	34
Висновки до розділу 2.....	48
<b>РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»</b>	
3.1 Розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства.....	50
3.2 Формування алгоритму коригування бізнес-моделі розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».....	54
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації інвестиційного проекту підприємства.....	56
Висновки до розділу 3.....	66

## **РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

4.1 Охорона праці на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».....	68
4.2 Виконання заходів запобігання або зменшення ступеня ураження, своєчасне надання допомоги на об'єкті.....	70
4.3 Основні заходи щодо підвищення стійкості роботи, які здійснюються на об'єкті завчасно, за сигналами оповіщення ЦЗ та при раптовому виникненні НС.....	71
Висновки до розділу 4.....	73
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>74</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>78</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Збалансований економічний розвиток підприємства може бути досягнутий лише в результаті злагодженої, стратегічно орієнтованої роботи усіх підрозділів суб'єкта господарювання. Частина бізнес-процесів можуть містити елементи, які є взаємодоповнюючими, тому слід звертати увагу на кожен підпроцес, розуміти зв'язок між ними, а також налагодити систему управління із врахуванням складно структурованості завдань у підприємстві.

*Метою проведення дослідження* є розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства.

*Основними завданнями можна вважати такі:*

1. Дослідити суть та значення збалансованого економічного розвитку підприємства
2. Проаналізувати бізнес-модель розвитку підприємства як основу ефективності функціонування, а також виявити функції бізнес-моделі.
3. Провести дослідження механізму розробки та впровадження бізнес-моделі підприємства.
4. Проаналізувати результуючі показники діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та їхню динаміку
5. Оцінити фінансово-майновий стан підприємства
6. Провести аналіз джерел забезпечення функціонування підприємства та напрямків їх витрачання
7. Розробити бізнес-модель збалансованого економічного розвитку підприємства
8. Сформулювати алгоритм коригування бізнес-моделі розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»
9. Обґрунтувати доцільність реалізації інвестиційного проекту підприємства
10. Дослідити стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»



*Об'єктом дослідження* є комерційна діяльність ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні підходи до розробки бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

*Методи дослідження.* При проведенні досліджень та обґрунтуванні висновків кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи: групування, класифікація, аналіз, синтез, порівняння, економічне моделювання.

*Інформаційною основою* кваліфікаційної роботи стали наукові публікації вітчизняних та закордонних дослідників, статистична та фінансова звітність ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», науково-методична література, інтернет-джерела.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у формуванні бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

*Практичне значення одержаних результатів дослідження* полягає у тому, що бізнес-модель збалансованого економічного розвитку може використовуватися у практичній діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

*Апробація.* Основні тези, які стосуються предмету дослідження, були розглянуті в роботі V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (30 жовтня 2020 р.), X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій” (24-25 листопада 2021 року).

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій; викладена на 82 сторінках тексту, включає 30 рисунків, 26 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел складається з 32 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Суть та значення поняття збалансованого економічного розвитку підприємства

Якщо розглядати підприємство як економічну систему, її збалансованість має стати ключовою характеристикою, яка визначає її стійкість та ефективність функціонування. Зростаюча динаміка основних фінансово-економічних показників, які узгоджуються між собою, є бажаним станом для підприємства, проте, слід зважити на відсутність протиріч або вибіркової оцінки позитивних змін, які ведуть до розвитку. Наприклад, якщо спостерігається зменшення обсягу витрат підприємства, це ще не означає, що діяльність стала більш ефективною.

Можливою причиною таких змін може бути скорочення обсягів виробництва та реалізації, що є вкрай небажаною ситуацією для підприємства.

Безумовно, утримання збалансованості економічного розвитку підприємства є складним завданням, адже потребує формування чіткої системи узгодження всіх цілей підприємства та засобів їх досягнення.

На рис. 1.1 показано зміст та об'єкти поняття «збалансований розвиток економічної системи».

Важливими ознаками збалансованого розвитку економічної системи є стабільність та узгодженість. Стабільність передбачає довгострокове економічне зростання, яке забезпечується найбільш оптимальним використанням усіх наявних та залучених підприємством ресурсів. Оскільки основною метою діяльності комерційного підприємства є отримання прибутку, забезпечення досягнення цієї цілі не є одноразовим, а повинно містити ознаки постійності та довготривалості.

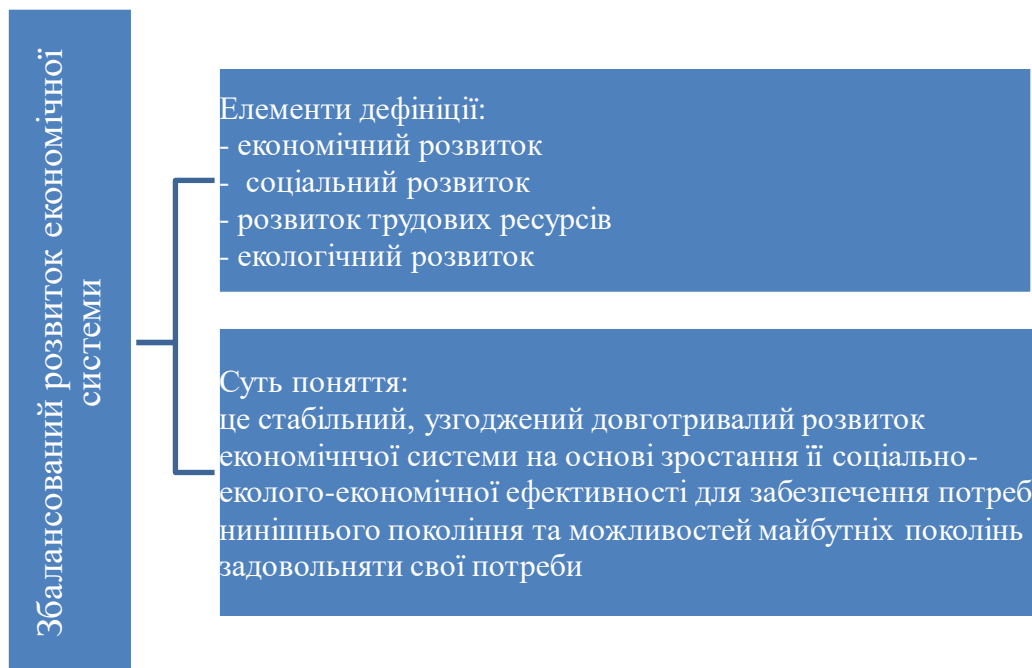


Рисунок 1.1 Основні структурні елементи поняття «збалансований розвиток економічної системи»

Джерело: складено автором на основі [1]

Розглядаючи об'єкти поняття «збалансований розвиток економічної системи», слід розуміти, що їхній набір формується економічним розвитком, соціальним, людським та екологічним розвитком економічної системи. Усі ці групи об'єктів повинні бути враховані при розробці стратегій та програм розвитку суб'єкта господарювання. Неможливо називати збалансованим розвиток того підприємства, яке не враховує у своїй діяльності екологічного аспекту функціонування або не враховуються основні підходи до ефективного управління персоналом.

Для оцінювання рівня збалансованості економічного розвитку підприємства дослідниками сформовано цілу систему критеріїв (економічних, соціальних, критеріїв людського та екологічного розвитку), адже збалансованість може бути досягнута лише при відповідності усім або більшості критеріям [1].

Розглянемо більш детально, як адаптований термін «збалансований розвиток економічної системи» до рівня підприємства.

Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудик розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи [2, с. 27].

Загалом, можна виділити 3 підходи до трактування поняття «розвиток» – або виключно як якісні зміни, або виключно як процес, що супроводжується виключно змінами кількісного характеру. Відповідно до іншого напрямку, розвиток можна трактувати через сукупність якісних та кількісних змін. Третій, і на наш погляд, найбільш ґрунтовний підхід, полягає у поєднанні якісних та кількісних змін, а також структурних перетворень, які проходять на підприємстві (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 Підходи до трактування поняття «розвиток»

Джерело: складено автором самостійно

А. Н. Авер'янов вважає, що під розвитком слід розуміти рух від одного якісного стану до іншого, викликаний кількісними накопиченнями в об'єкті, що призводять до якісних змін [3, с. 47]. Тобто, кількісні зміни є причиною та основою змін якісних. В такому підході, звичайно, є своя логіка, адже відстежити якісні зміни доволі проблематично, якщо не надати їм певної формалізованої, тобто кількісної оцінки.

Третім напрямком підходів до розуміння поняття «розвиток» є сприйняття його через наявність не тільки змін (кількісних та якісних), але і структурних перетворень. Якщо підприємство кардинально змінюється, що

знаходить своє вираження у ключових показниках ефективності діяльності, можна говорити, що підприємство перебуває в стані розвитку.

Збалансований економічний розвиток слід розуміти як кількісні, якісні та структурні зміни, які забезпечені оптимальним використанням ресурсів та отримання позитивного економічного результату.

## **1.2 Бізнес-модель розвитку підприємства як основа ефективності функціонування та її функції**

Поняття бізнес-моделі є багатограним, адже охоплює всі підсистеми структури підприємства, їх вдосконалення за принципами розробки та руху за спільним, єдиним вектором змін.

Гарвардська школа бізнесу стверджує, що «бізнес-модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, які використовує компанія для отримання прибутку» [4]. Звичайно, отримання прибутку – є кінцевою та базовою метою функціонування будь якого комерційного підприємства. Цю мету можна доповнювати й іншими цілями, проте, критерієм орієнтації підприємства на успіх та його досягнення є задовільний для компанії показник рентабельності та прибутковості функціонування.

У найбільш загальних рисах, бізнес-моделлю можна розуміти загальний підхід до стратегічного розвитку підприємства на довгострокову перспективу із врахування тих обмежень, які продукуються внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Стратегічні орієнтації є важливими, адже саме в ній закладаються підвалини для конкурентоздатності на ринку. Стратегія здатна бути реалізованою лише через правильно сформовану тактику поведінки, яка є операційним механізмом втілення стратегії. Бізнес-модель поєднує стратегічні орієнтації та тактичне управління.

М.О. Остервальдер трактує поняття «бізнес-моделі» наступним чином: «Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних

елементів і дозволяє висловити бізнес логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків» [5].

Розробляючи або аналізуючи бізнес-модель, особливу увагу слід приділити саме зв'язкам між окремими бізнес-процесами, функціональними підрозділами організації, адже їхня неузгодженість або протиріччя можуть стати причиною незадовільного фінансово-економічного стану.

З іншої сторони, «бізнес-модель – опис основних активів, як фізичних, так і нематеріальних, таких як інтелектуальна власність, структура управління та управління. Вона складається як з представлення інформації про те, як працює бізнес, і як він отримує прибуток» [6].

Бізнес-модель підприємства – це не є статичний документ або підхід, який не змінюється. Вона повинна бути сформована таким чином, щоб були допуски на відхилення, коливання або й повні заміни окремих елементів без втрати орієнтації на цільовий результат.

Щодо підходів до формування бізнес-моделей підприємства, дослідники пропонують їх градуювати за 2 напрямками:

1. Модель Бостонської консультативної групи [7]
2. Модель Бізнес-школи Гарвардського університету [8]

Відповідно до моделі Бостонської консалтингової групи, основними елементами бізнес-моделі є пропозиція цінності та операційна модель.

Пропозиція цінності зводиться до чіткого розуміння характеристик цільового сегменту покупців та споживачів продукції (послуги), повне дослідження характеристик товару (послуги) та можливих їх модифікацій, а також сформована модель процесів, які ведуть до отримання доходів.

Організація бізнес-процесів із операційної точки зору є важливим елементом сформованої бізнес-стратегії, адже по суті, це є інструкція щодо того, як повинні «протікати» усі бізнес-процеси.

Модель Бізнес-школи Гарвардського університету повинна розкривати такі елементи:

1. Пропозиція клієнтам цінності

Цілком зрозумілим є той факт, що товар або послуга повинна нести певну цінність для клієнта, тобто задовольняти якусь конкретну його потребу. Без «вкладення» у продукцію цінності вона не зможе завоювати ринок або його частку, а компанія стати успішною. Саме тому, розуміння того, що є цінним для клієнта, в чому полягають його потреби та цінності, є неодмінним елементом бізнес-моделі підприємства. Важливо пам'ятати, що не завжди навіть потенційним клієнт здатен сформулювати, яка потреба у нього є незадоволеною, або яку потребу може задовольнити конкретний товар. У такому випадку, підприємство саме через маркетинговий блок повинно запропонувати ту цінність, яка може бути сприйнята клієнтом.

## 2. Модель прибутку

Моделі отримання прибутку можуть бути найрізноманітнішими, але в їх основі завжди лежить збалансування доходів та витрат компанії таким чином, щоб у розпорядженні підприємства залишався прибуток, який в подальшому може бути спрямований на розвиток організації. Доходи можуть формуватися в компанії таким чином, що їхній облік буде здійснюватися або за видами діяльності (ще є зручно для відстеження успішних та неуспішних проектів або видів діяльності), або за підрозділами компанії (в географічному або функціональному розрізі). Також поділ може проводитися на окремими товарними групами.

Обсяг та структура витрат напряду впливає на величину прибутку, який підприємство отримує за підсумками роботи, тому їх аналіз та декларування принципів управління витратами повинні міститися в бізнес-моделі.

## 3. Ключові ресурси

Зазвичай, для ефективного функціонування підприємства, йому потрібно володіти усіма видами ресурсів, а це наступні: матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. Управління ними має свої особливості, адже технології, які використовуються на виробництві, збутові підходи, управлінські моделі поведінки, ін. є тими процесами, які не повинні проходити інтуїтивно, а повинні мати практичну результативну основу,

тобто повинні відповідати тим умовам, в яких працює конкретне підприємство.

#### 4. Ключові процеси

Цей елемент бізнес-моделі повинен містити розробки щодо розвитку усіх видів ресурсів, забезпечення безперервності їхнього використання та поновлення. Розуміти ключові процеси, які стосуються кожного елементу бізнесу, повинні, безумовно, управлінці, а також в ідеальному варіанті, усі працівники компанії. В такій синергії можна сподіватися на успіх підприємств на ринку та результативності сформованої бізнес-моделі.

### 1.3 Механізм розробки та впровадження бізнес-моделі підприємства

Розробка бізнес-моделі підприємства є комплексним завданням, яке потребує системності у підходах її формування та залученості ключових працівників компанії до цього процесу. Оскільки в кінцевому підсумку саме бізнес-модель є тим орієнтиром, який наскрізно повинен бути присутній у всіх бізнес-процесах підприємства та зв'язках між ними, вона є ефективним інструментом планування та прогнозування.

Розглянемо основні механізми формування бізнес-моделей підприємства (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 Підходи до механізму формування бізнес-моделей підприємства

Джерело: складено автором за [9]



Згідно гуманітарного підходу, у бізнес-моделі повинні знайти своє поєднання стратегічне бачення майбутнього місця підприємства на ринку, опис особливостей вибудовування стосунків з постачальниками усіх видів ресурсів, а також покупцями (споживачами) продукції, принципи управління наявними ресурсами та можливо залученими. Також, чільне місце у бізнес-моделі відводить, відповідно до гуманітарного підходу відводиться формуванню організаційної структури компанії, яка буде відображати набір підрозділів та особливості зв'язків між ними.

Процесний підхід базується на декомпозиції всієї діяльності компанії на набір окремих бізнес-процесів та подальшого детального їхнього опису. Така формалізація дає розуміння того, із яких елементів складається підприємство та які можливі джерела скорочення витрат ресурсів чи підвищення ефективності використання прибутків.

Онтологічний підхід є найбільш новий та зводиться до автоматизації тих процесів, які можуть бути автоматизованими. Тобто, він є продовженням процесного підходу до механізму формування бізнес-моделі і доповнює його розробкою корпоративних систем управління. Управлінський підхід зводиться до того що основним критерієм доцільності включення певного елемента у бізнес-модель є можливість ефективно ним управляти, тобто уся бізнес-модель повинна бути абсолютно керованою.

Проаналізуємо безпосередньо послідовність кроків, яка описує механізм розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства.

Дебелак Д. пропонує реалізувати його у п'ять етапів (кроків) [10]:

Крок 1. Визначення продукту або послуги

Бізнес-моделі підприємств будуть суттєво різнитися залежно від того, що ключовим продуктом або напрямком діяльності компанії. Таким чином визначення продукту є початковим, базовим кроком в механізмі формування бізнес-моделі. Після ідентифікації ключового продукту необхідно дослідити технологію його виготовлення. Особливості технологічних процесів

впливатимуть на організаційну будову підприємства, функціональний розподіл завдань між окремими ланками і т.д.

#### Крок 2. Темування бізнес-моделі

Існує досить велика кількість можливих шаблонів оформлення бізнес-моделі. Вибір повинен ґрунтуватися на тому, яка форма є більш прийнятною для розуміння працівниками та керівництвом підприємства.

#### Крок 3. Розробка механізму створення вартості

Механізм створення вартості передбачає аналіз всієї потенційно дохідної частини функціонування підприємства із розбиттям на окремі «потoki», наприклад операційна діяльність, поза операційна або аналіз статей доходів за товарними позиціями. Наступною частиною цього кроку є аналіз витратної частини або потенційно можливих витрат за усією діяльністю підприємства.

#### Крок 4. Розробка ціннісної пропозиції

Для діяльності кожного підприємства важливо визначити, яку цінність привносить ця робота споживачам продукції та працівникам компанії. Дуже важливо формалізувати цю цінність, давши їй вираження у системі показників, які піддаються розрахункам.

Крок 5. Впровадження бізнес-моделі є заключним кроком механізму її розробки та впровадження і передбачає забезпечення чіткості у всіх процесах реалізації

На рис.1.5 подана інформація щодо основних кроків, їхнього опису та інструментів реалізації.

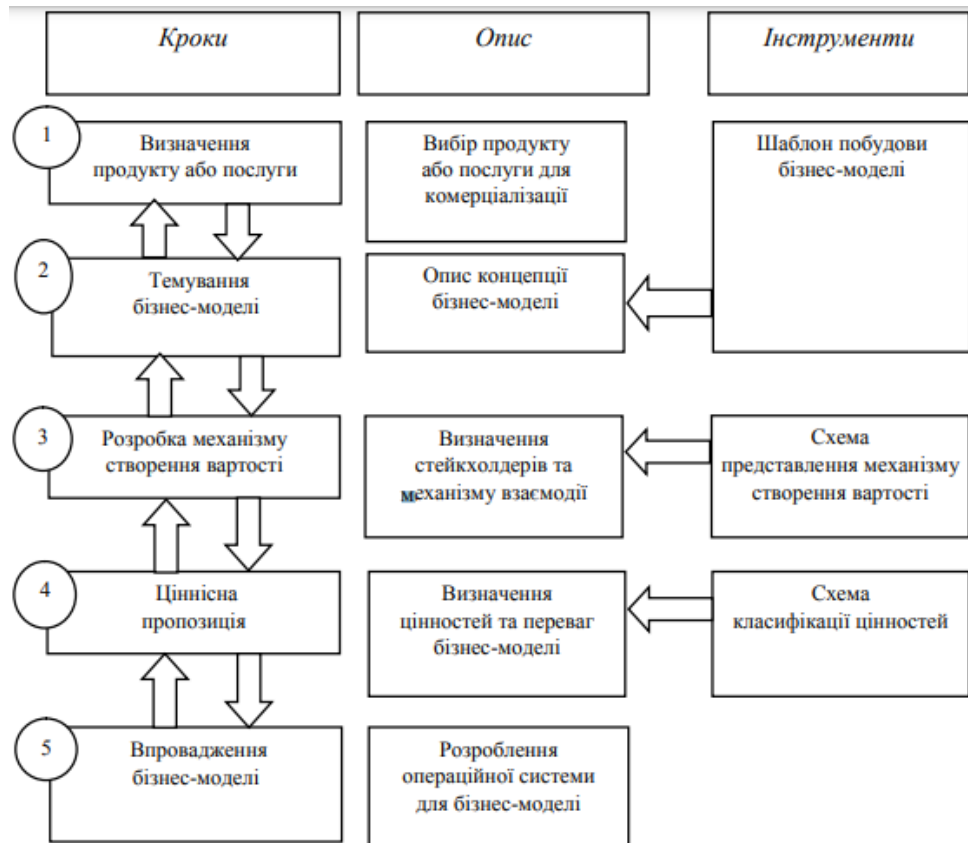


Рисунок 1.5 Механізм розроблення та впровадження бізнес-моделі підприємства

Джерело: сформовано на основі [11]

Можна бачити, що кроки або елементи механізму розроблення та впровадження бізнес-моделі підприємства є взаємопов'язаними і якщо виявляться, що коригування потребують попередні елементи механізму, завжди можна до них повернутися та внести зміни. Така адаптивність здатна забезпечити ефективність сформованої бізнес-моделі.

Важливим елементом усвідомлення значимості бізнес-моделі є розуміння співвідношення стратегії та власне бізнес-моделі в межах загальної економічної системи бізнесу (рис. 1.6).

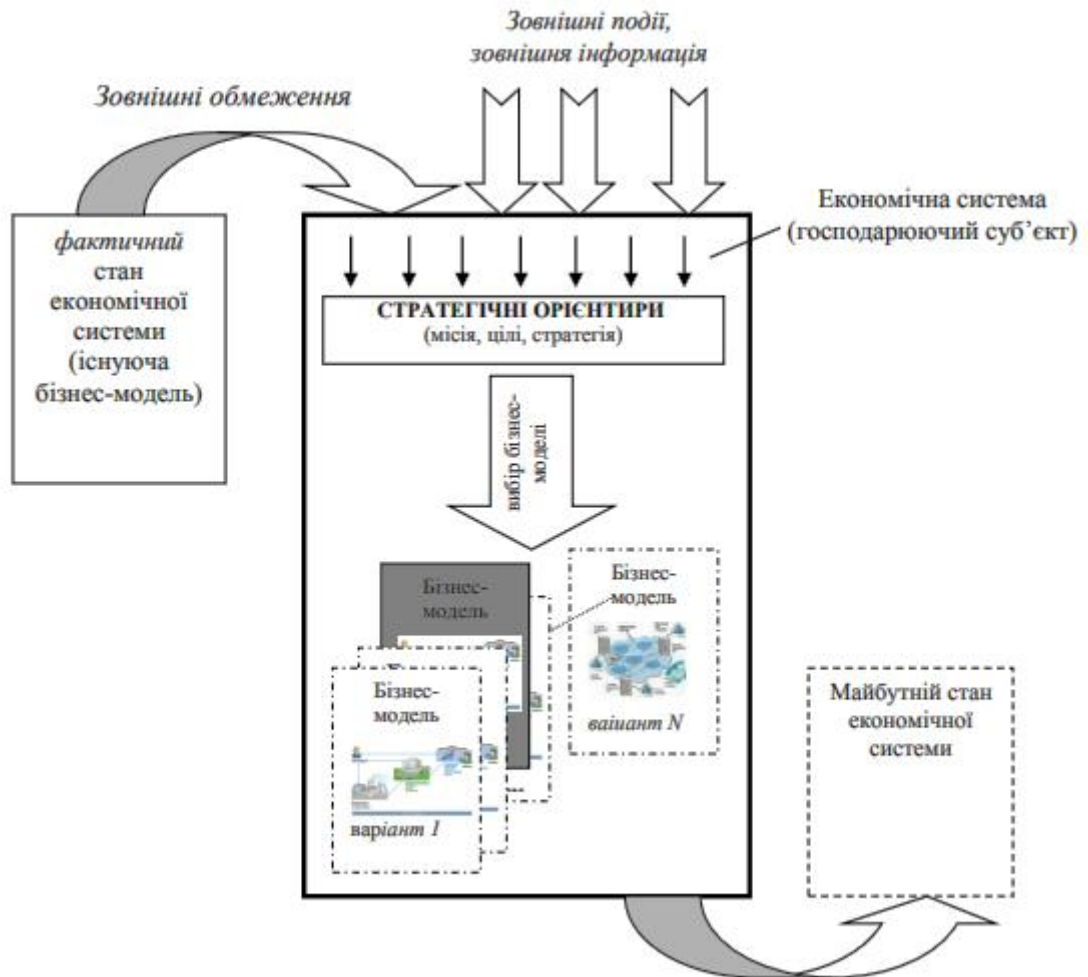


Рисунок 1.6 Узагальнена схема взаємного співвідношення стратегії та бізнес-моделі в рамках єдиної економічної системи бізнесу

Джерело: [12]

Можна бачити, що на економічну систему суттєвий вплив мають зовнішні обмеження, які можуть посилювати або послаблювати внутрішнє середовище організації. Саме вони разом і визначають стратегічні орієнтири, що в свою чергу ідентифікує напрямки, за якими може бути розроблена бізнес-модель розвитку підприємства.

## Висновки до розділу 1

У розділі 1 розглянуто суть поняття «збалансований економічний розвиток» через поєднання підходів до розвитку в економічній, соціальній,

трудо́вій та екологі́чній площині. Усі ці групи об'єктів повинні бути враховані при розробці стратегій та програм розвитку суб'єкта господарювання. Неможливо називати збалансованим розвиток того підприємства, яке не враховує у своїй діяльності екологічного аспекту функціонування або не враховуються основні підходи до ефективного управління персоналом.

Досліджено бізнес-модель розвитку підприємства як основа ефективності функціонування, а також функції бізнес-моделювання.

Запропоноване власне визначення бізнес-моделі підприємства – це система цінностей, правил та процедур, які лежать в основі стратегії та тактики функціонування організації.

Розглянуто механізм розробки та впровадження бізнес-моделі підприємства, який формується в такій послідовності: визначення продукту або послуги, темування бізнес-моделі, розробка механізму створення вартості, розробка ціннісної пропозиції, впровадження бізнес-моделі.

**РОЗДІЛ 2**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ**  
**ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»**

**2.1 Дослідження результуючих показників діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та їх динаміки**

ТОВ "Інтеграл" було засновано в 1995 році і займається виготовлення систем електроживлення постійного і змінного струму в Україні. Протягом історії свого існування воно зазнавало реорганізацій, в результаті чого на даний час існує Торговий Дім «Інтеграл», яке в своїй структурі містить ТОВ «Ремпобуттехніка», яке повністю забезпечує всю фінансово-господарську діяльність Торгового Дому.

Проаналізуємо основні показники роботи ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», зокрема чистий дохід від реалізації продукції підприємства, фінансовий результат від операційної діяльності (який розраховується як різниця між чистим доходом, собівартістю реалізованої продукції, адміністративними витратами, витратами на збут та іншими операційними витратами) (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чистий дохід від реалізації продукції, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	99873	118321	126712	77625	79140
Фінансовий результат від операційної діяльності	471	665	9505	7044	3653
Чистий фінансовий результат (прибуток)	52	476	7982	5418	490

Аналізовані показники є важливим індикаторами розвитку підприємства, оскільки показують, які змінювалися обсяг виручки від реалізації, проміжний результат у формі фінансового результату ввід операційної діяльності, і в кінцевому підсумку чистий фінансовий результат.

Звичайно, цих даних недостатньо для розуміння причин відхилень, проте, загальне аналізування бізнес-процесів слід розпочинати саме із аналізу основних фінансово-економічних параметрів роботи організації.

Для кращого розуміння аналізовані дані краще представити у графічній формі, як це зроблено на рис.2.1.

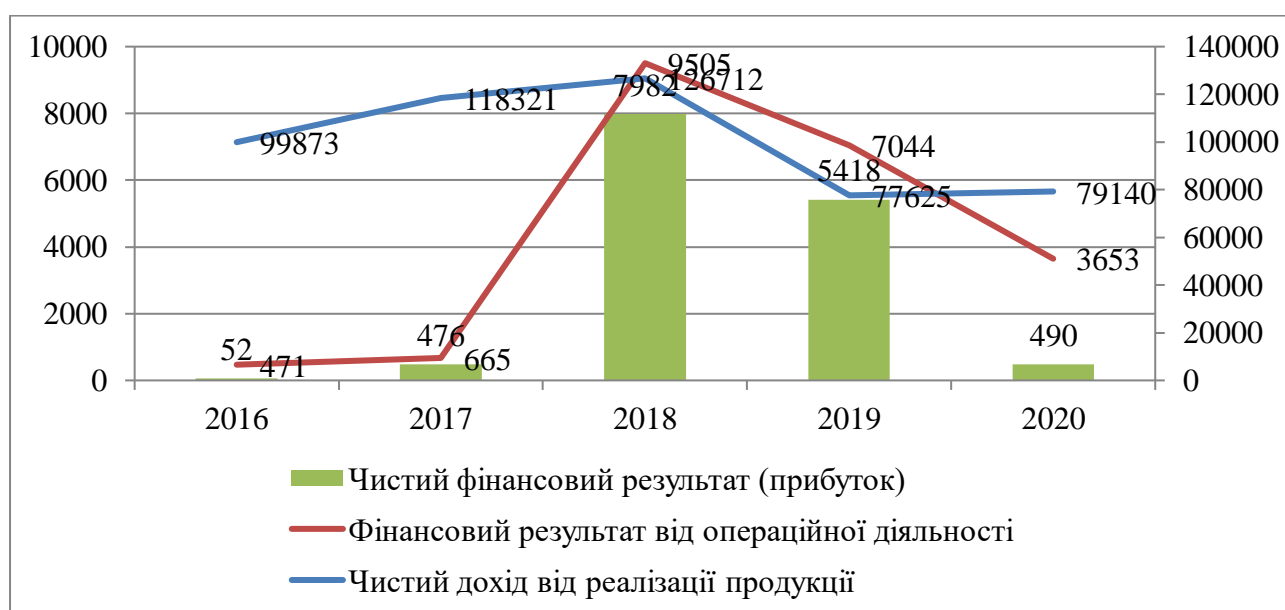


Рисунок 2.1 Чистий дохід від реалізації продукції, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Отже, найбільшими абсолютними значеннями характеризується чистий дохід від реалізації, що є цілком логічним, адже даний показник відображає обсяг загальної виручки від реалізації. Протягом 2016-2018 рр. обсяг виручки постійно збільшувався, від значення 99783 тис.грн. у 2016 році до 126712 тис.грн. у 2018 році. Період 2018-2019 рік характеризувався різким спадом значення до 77625 тис.грн і наступний 2020 рік демонстрував фактичне

збереження цього значення із незначним відхиленням, тобто чистий дохід від реалізації становив 79140 тис.грн., що суттєво менше, ніж у 2016-2018 рр.

Такі результати можуть бути пояснені особливостями формування витрат підприємства, які ми проаналізуємо дещо пізніше.

Підсумковим результатом діяльності підприємства є прибуток, тобто чистий фінансовий результат. На рис. 2.1 можна бачити, як він змінювався. Загалом можна побачити, що коливання значень чистого фінансового результату в діапазоні 52-7982 тис.грн. характеризує підприємство як достатньо прибуткове, для якого максимальний обсяг прибутку становив 7982 тис.грн. у 2018 році, що цілком пояснюється особливостями збутової програми суб'єкта господарювання у цей рік.

За рахунок того, що у 2019 році підприємство отримало неопераційні доходи в розмірі 804 тис.грн. (за даними балансу), а у 2020 році не операційні доходи в розмірі 779 тис.грн. були суттєво відкориговані неопераційними витратами обсягом 1968 тис.грн., різниця в обсягах чистого прибутку між 2019 та 2020 роками є такою помітною (5418 тис.грн у 2019 році та 490 тис.грн. у 2020 році відповідно).

Завершити такий аналіз варто розумінням відхилень значень. Доречно розрахувати як абсолютні, так і відносні відхилення (Табл. 2.2 та Табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Абсолютні відхилення чистого доходу від реалізації продукції, фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату (прибутку) ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	Абсолютні відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	18448	8391	-49087	1515
Фінансовий результат від операційної діяльності	194	8840	-2461	-3391
Чистий фінансовий результат (прибуток)	424	7506	-2564	-4928



Найбільші відхилення значень чистого доходу від реалізації продукції були зафіксовані у 2019 році, за який відхилення порівняно з роком попереднім становило 49087 тис.грн. Цікавим є те, що від’ємні значення абсолютних відхилень фінансового результату від операційної діяльності підприємства були характерні і для 2019 року, і для 2020 року.

Проаналізуємо ще і відносні відхилення цих значень (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відносні відхилення чистого доходу від реалізації продукції, фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату (прибутку) ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», %

Назва показника	Відносні відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	18,47	7,09	-38,74	1,95
Фінансовий результат від операційної діяльності	41,19	1329,32	-25,89	-48,14
Чистий фінансовий результат (прибуток)	815,38	1576,89	-32,12	-90,96

Доволі часто відносні відхилення значень доповнюють інформаційну базу щодо коливань у основних показниках діяльності підприємства та дають змогу об’єктивно оцінити характер та швидкість цих змін.

Звичайно, найбільш інформативним показником, який характеризує прибутковість діяльності підприємства, є кінцевий прибуток або чистий фінансовий результат. Він зростав досить стрімко в період 2017-2018 рр., протягом яких зростання становило 815,38% та 1576,89% відповідно. Не зважаючи на досить великий спад в абсолютних вимірниках в 2019 році (-2564 тис.грн.), відносне відхилення становило -32,12% від 2018 року. Наступний рік був ще більш загрозливим з точки зору втрати прибутку і відносне відхилення значення прибутку в 2020 році відносно 2019 року становило -90,96%.

Можна бачити (рис. 2.2), що частка чистого фінансового результату у чистому доході є суттєво меншою від частки чистого фінансового результату у

чистому доході від реалізації, що звичайно, пояснюється самою методикою розрахунку показників.

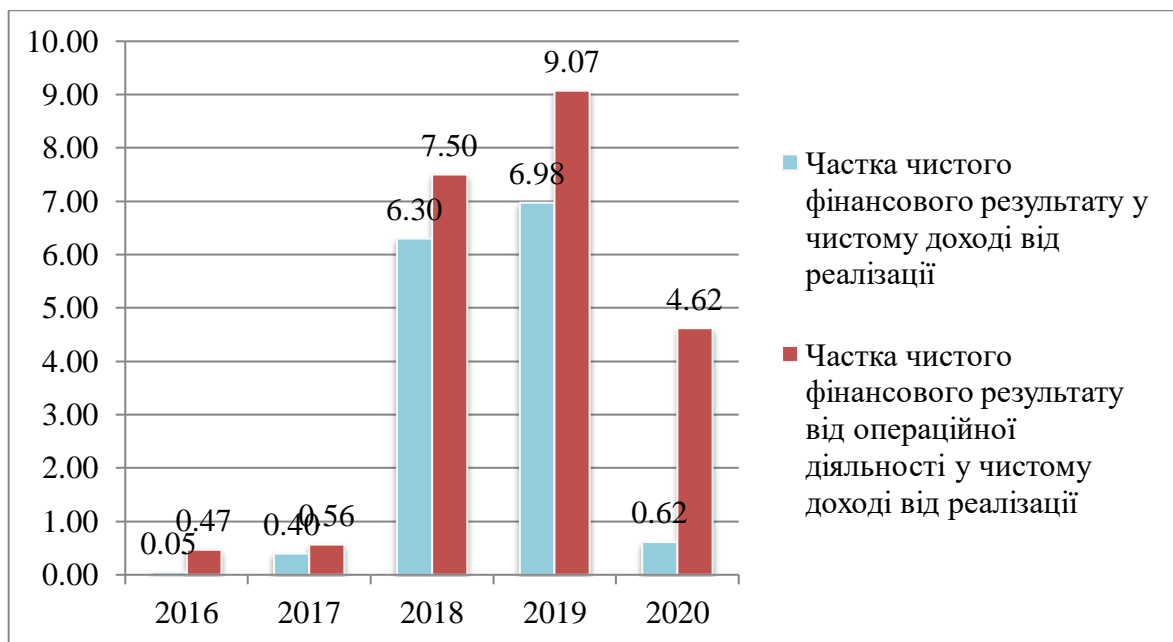


Рисунок 2.2 Частка чистого фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату (прибутку) у чистому доході від реалізації продукції ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Проте, цікавим є те, що ці частки змінюються за аналізований період тобто 2016-2020 рр. непропорційно. Найбільший розкид значень був характерний для 2020 року (4,62% частка чистого фінансового результату від операційної діяльності у чистому доході від реалізації та 0,62% частка чистого фінансового результату відповідно). Така ситуація пов'язана із непропорційними змінами у доходах та витратах в не операційні діяльності – неопераційні витрати суттєво переважили неопераційні доходи.

У Табл. 2.4 подано інформацію щодо собівартості реалізованої продукції та усіх інших витрат.

## Витрати ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	2016	2017	2018	2019	2020
Собівартість реалізованої продукції	94674	112577	116349	71951	71863
Інші операційні доходи	2871	1813	3473	9878	5485
Адміністративні витрати	3004	3622	3494	5654	5900
Витрати на збут	201	347	347	547	333
Інші операційні витрати	4394	2923	490	2307	2876
Інші витрати	22	0	3	55	1968
Витрати з податку на прибуток	542	195	1400	1218	430
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	52	476	7982	5418	490

Оскільки ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» є виробничим підприємством, звичайно, найбільшою витратною статтею, яка зменшує доходи в порядку розрахунку чистого фінансового результату діяльності (прибутку), є собівартість реалізованої продукції.

На рис. 2.3 можна бачити, що обсяг собівартості зростав протягом 2016-2018 рр., що в цілому співвідносилось із зростанням виручки від реалізації продукції, і в період 2019-2020 рр. собівартість суттєво зменшилася, що було пов'язано із скороченням ринку збуту. Собівартість реалізованої продукції в цей період коливалася в межах 71951-71863 тис.грн.

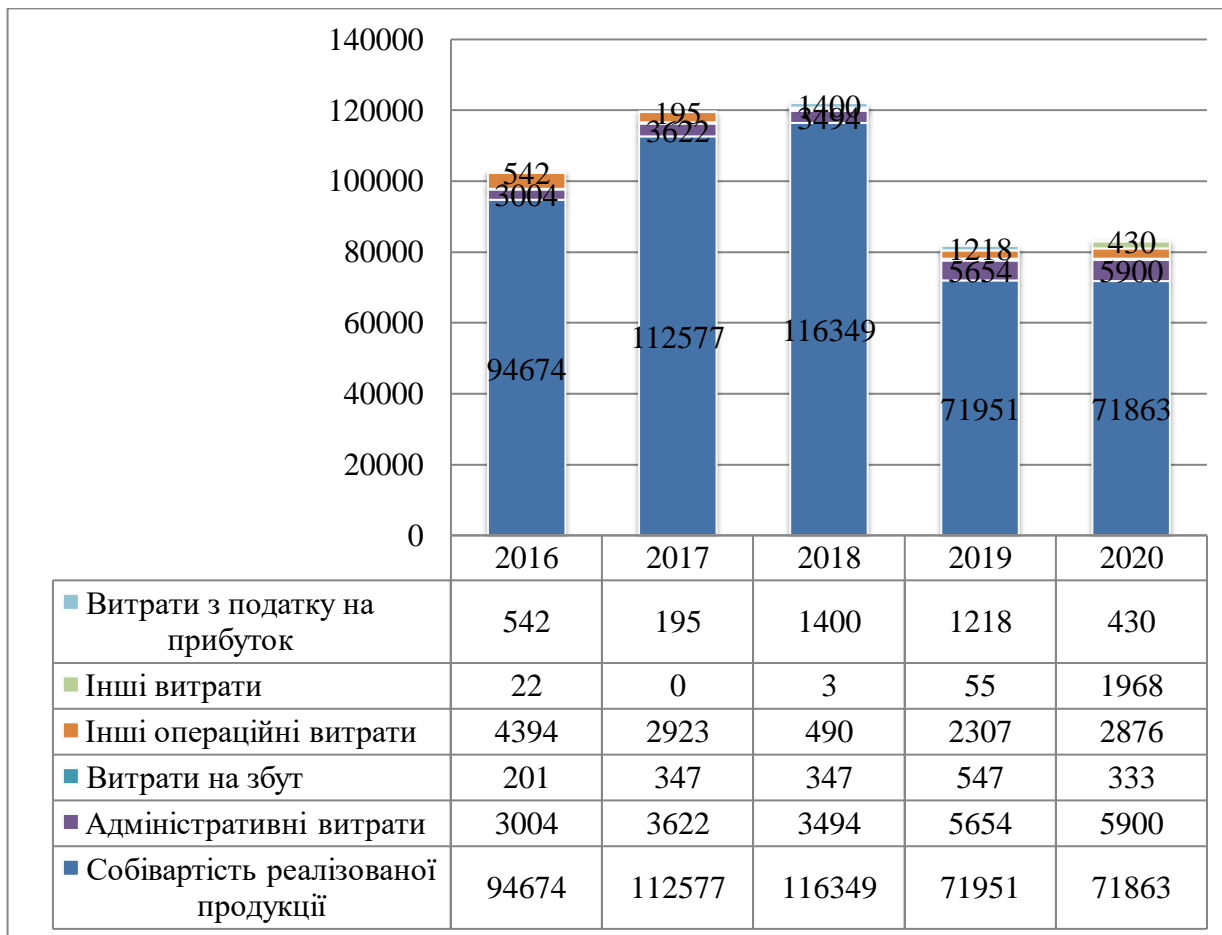


Рисунок 2.3 Динаміка основних статей витрат ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Найбільшими за обсягами адміністративні витрати були у 2020 році і становили 5900 тис.грн.

Загалом можна помітити, що протягом всього аналізованого періоду 2016-2020 рр. за виключенням 2018 року адміністративні витрати збільшувалися, що частково пов'язано із інфляційними процесами та збільшенням витрат на оплату праці персоналу.

Аналіз витрат підприємства вважаємо за доцільне доповнити дослідженням абсолютних та відносних відхилень значень (Табл. 2.5, Табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Абсолютні відхилення витрат ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	Абсолютні відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Собівартість реалізованої продукції	17903	3772	-44398	-88
Адміністративні витрати	618	-128	2160	246
Витрати на збут	146	0	200	-214
Інші операційні витрати	-1471	-2433	1817	569
Інші витрати	-22	3	52	1913
Витрати з податку на прибуток	-347	1205	-182	-788
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	424	7506	-2564	-4928

Можна бачити, що в період 2018-2019 рр. собівартість реалізованої продукції зменшилася аж на 44398 тис.грн. і ще на 88 тис.грн. наступного року. Відсоткові відхилення значень подано у Табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Відносні відхилення витрат ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	Відносні відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Собівартість реалізованої продукції	18,91	3,35	-38,16	-0,12
Адміністративні витрати	20,57	-3,53	61,82	4,35
Витрати на збут	72,64	0,00	57,64	-39,12
Інші операційні витрати	-33,48	-83,24	370,82	24,66
Інші витрати	-100,00	-	1733,33	3478,18
Витрати з податку на прибуток	-64,02	617,95	-13,00	-64,70
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	815,38	1576,89	-32,12	-90,96

Що стосується собівартості реалізованої продукції, скорочення у 2019 році становило аж 38,16% відносно значення попереднього року. Інші операційні витрати були зменшені підприємством у 2018 році на 2433 тис.грн., що становить -83,24% відносно 2017 року. Нарощення наступного року цих витрат на 1817 тис.грн. становило 370,82% відносно 2018 року.

Найбільшим зростанням адміністративних витрат характеризується 2019 рік, за який вони зросли на 2160 тис.грн., що становить 61,82% відносно 2018 року.

Витрати на збут дещо збільшилися за 2017 рік порівняно із 2016 роком, а саме на 146 тис.грн., тобто зростання становило 20,57%. Наступного року ця стаття витрат була незмінною, а за 2019 рік зростання становило 57,64% (200 тис.грн.).

Витрати з податку на прибуток чітко прив'язані до фінансового результату, тому і зміни є абсолютно пропорційними до фінансового результату до оподаткування, адже ставка податку на прибуток була незмінною протягом всього аналізованого періоду.

## 2.2 Оцінювання фінансово-майнового стану підприємства

Для загальної характеристики діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» проаналізуємо його майновий стан та дослідимо, як він змінювався. Для здійснення розрахунків сформуємо таблицю даних, які необхідні для подальшого аналізу (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вхідні дані для оцінювання майнового стану ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Показник	№ рядка	2016	2017	2018	2019	2020
Залишкова вартість основних засобів	1010	5137	4561	2599	4136	3813
Первісна вартість основних засобів	1011	9755	10593	11617	16019	12613
Знос основних засобів	1012	4618	6032	9018	11883	8800
Усього необоротних активів	1195	41129	59940	46785	53197	41824
Баланс (фінансово-майновий стан)	1300	46286	64522	49393	57333	46216
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	116363	99873	118321	77625	79140
Усього оборотних активів	1095	5157	4582	2608	4136	4392

Для розрахунків відносних показників (коефіцієнтів), які характеризують майновий стан підприємства, ми використаємо такі дані фінансової звітності: первісна, залишкова вартість основних засобів та величина їх зносу, вартість оборотних та необоротних активів підприємства, чистий дохід від реалізації та значення балансу за період 2016-2020 рр.

Динаміка первісної, залишкової вартості основних засобів та їх зносу показана на рис. 2.4.

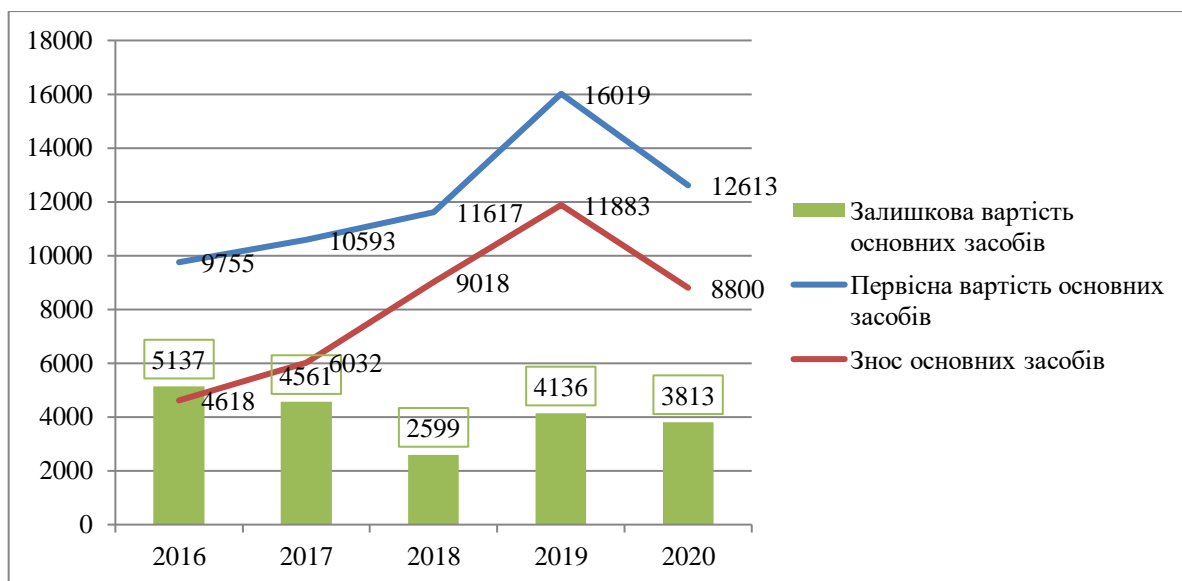


Рисунок 2.4 Первісна, залишкова вартість основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та їх знос, тис.грн.

Первісна вартість основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» в період 2016-2019 рр. зростала від 9755 тис.грн. до 16019 тис.грн. Для того, щоб побачити темпи цих змін, варто проаналізувати абсолютні та відносні відхилення значень за роками (Табл. 2.8).

Можна бачити, що первісна вартість основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» за 2019 рік зросла на 37,89% (4402 тис.грн.), а це означає, що в цьому періоді було закуплено нове обладнання, введено нові виробничі потужності.

Найменшою величиною основних засобів за їхньою залишковою вартістю характеризувався 2018 рік, за підсумками якого в розпорядженні підприємства було основних засобів вартістю 2599 тис.грн. Це пов'язано із накопиченим

зносом та повільним відтворенням основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

Таблиця 2.8

Абсолютні та відносні відхилення первісної, залишкової вартості основних засобів та їх зносу

Показник	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Залишкова вартість основних засобів	-576	-1962	1537	-323	-11,21	-43,02	59,14	-7,81
Первісна вартість основних засобів	838	1024	4402	-3406	8,59	9,67	37,89	-21,26
Знос основних засобів	1414	2986	2865	-3083	30,62	49,50	31,77	-25,94
Усього необоротних активів	18811	-13155	6412	-11373	45,74	-21,95	13,71	-21,38
Баланс	18236	-15129	7940	-11117	39,40	-23,45	16,08	-19,39
Чистий дохід від реалізації продукції	-16490	18448	-40696	1515	-14,17	18,47	-34,39	1,95
Усього оборотних активів	-575	-1974	1528	256	-11,15	-43,08	58,59	6,19

Із рис. 2.5 можна бачити, що найвищим значенням коефіцієнт придатності, який розраховується співвідношенням залишкової та первісної вартості основних засобів підприємства, характеризувався 2016 рік, хоча майже половина основних засобів (у вартісному вимірі), була зношена.

Протягом 2 наступних років (2017-2018 рр.) коефіцієнт придатності падав від позначки 0,53 у 2016 році спершу до 0,43 у 2017 році та 0,22 у 2018 р. В 2019 році за рахунок закупівлі нового обладнання підприємству вдалося трішки покращити свій майновий стан, проте, несуттєво – лише до відмітки 0,26 і ще до рівня 0,30 у 2020 році.



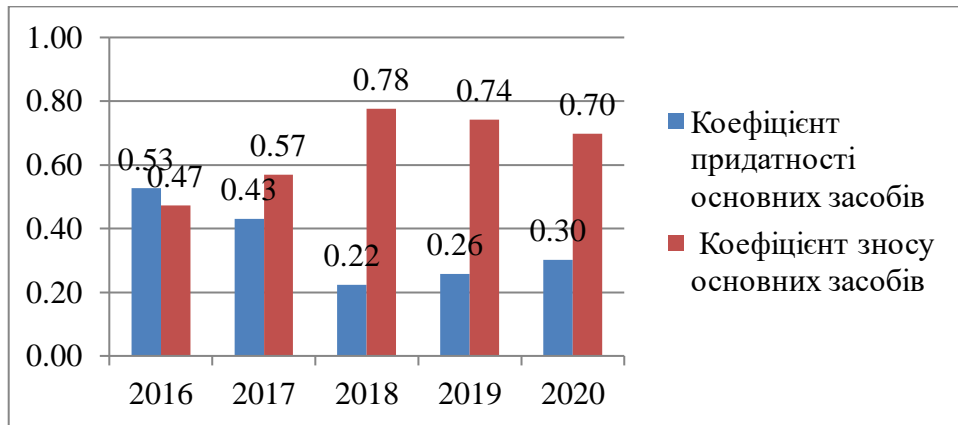


Рисунок 2.5 Коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», од.

Фондомісткість протягом 2016-2017 рр. та 2019-2020 рр. була практично незмінною і становила 0,05. Це означає, що на кожну гривню реалізованої продукції припадає приблизно 5 копійок основних засобів (рис. 2.6.).

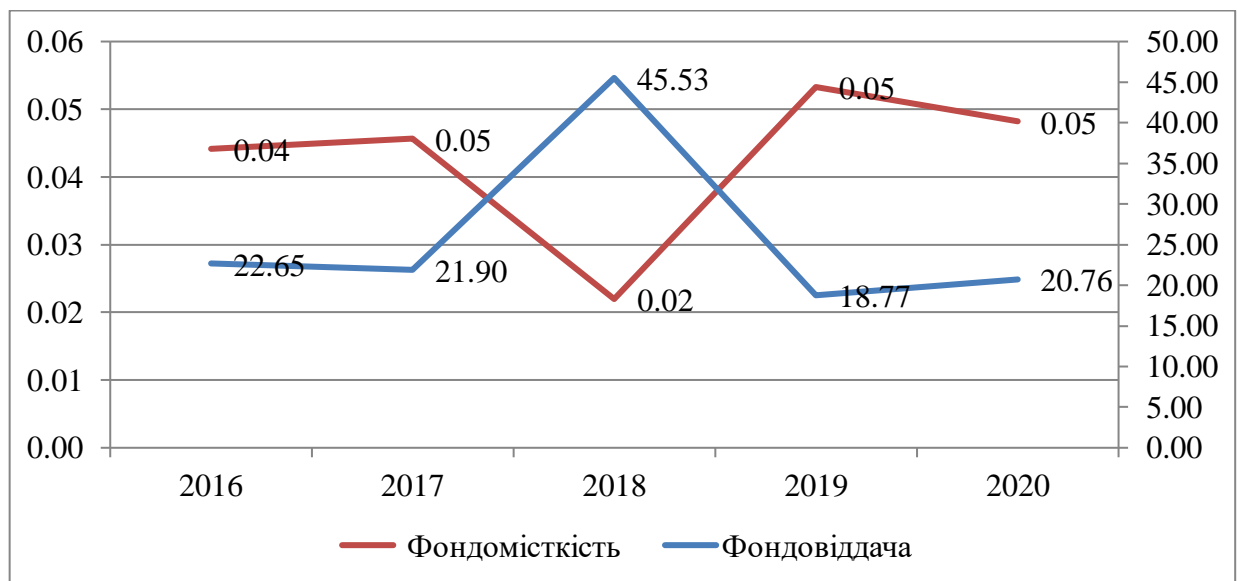


Рисунок 2.6 Фондомісткість реалізованої продукції та фондівіддача основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», од.

Ще одним показником стану та ефективності використання основних засобів підприємства є коефіцієнт мобільності необоротних активів. Він розраховується як співвідношення вартості необоротних активів та балансу (рис. 2.7).

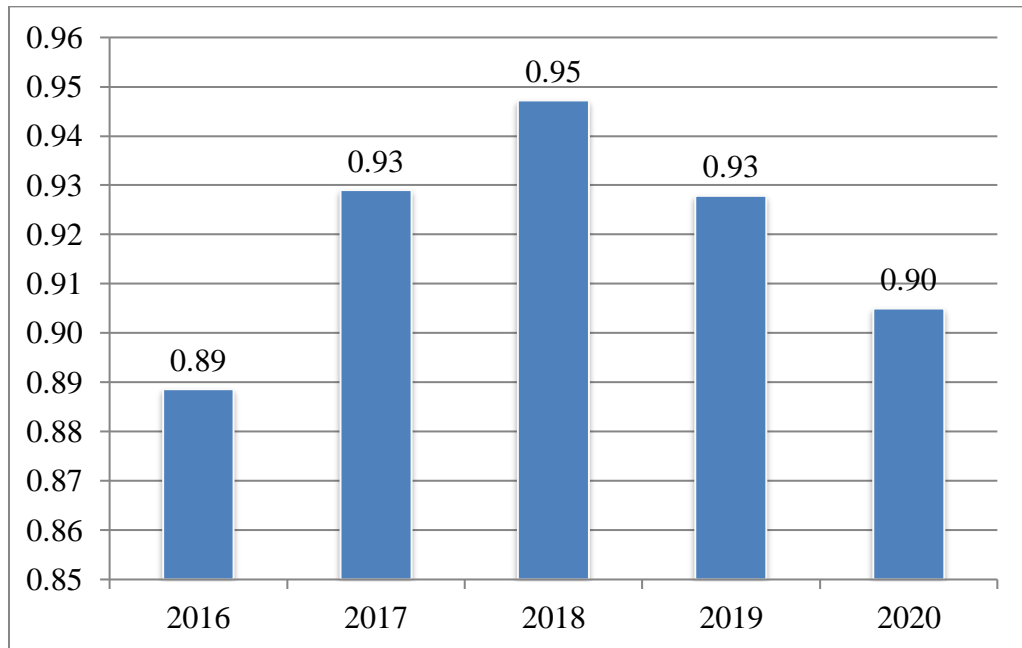


Рисунок 2.7 Коефіцієнт мобільності необоротних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», од.

Для ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» характерним є нарощення коефіцієнту мобільності в період 2016-2018 рр. від значення 0,86 до 0,95 відповідно та подальше зниження спочатку до 0,93 у 2019 році і потім до 0,9 за підсумками 2020 року.

### **2.3 Аналіз джерел забезпечення функціонування підприємства та напрямків їх витрачання**

Баланс ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» формується із активів та пасивів, які мають досить складну структуру. Тому вважаємо за необхідне проаналізувати їх окремо, розпочавши із активів.

Активи підприємства складаються із оборотних та необоротних активів. У свою чергу, необоротні активи є сумою значень нематеріальних активів та основних засобів (Табл. 2.9).

Склад та величина необоротних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»,  
тис.грн.

Назва статті	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Всього активів</b>	<b>64522</b>	<b>49393</b>	<b>54428</b>	<b>57333</b>	<b>46216</b>
<b>Необоротні активи</b>	<b>4852</b>	<b>2608</b>	<b>1994</b>	<b>4136</b>	<b>4392</b>
нематеріальні активи	21	9	2	0	579
основні засоби	4561	2599	1992	4136	3813

Можна бачити, що необоротні активи майже повністю визначаються змінами у вартості основних засобів. У 2019 році нематеріальних активів у підприємства взагалі не було, в 2020 році на нематеріальні активи було витрачено 579 тис.грн., у зв'язку із чим, структура необоротних активів, так і загалом усіх активів підприємства дещо змінилася (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 Необоротні активи ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Після суттєвого спаду у вартості необоротних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» протягом 2017-2018 рр., підприємству до кінця аналізованого періоду, тобто до завершення 2020 року так і не вдалося повернути собі позиції 2016 року.

Абсолютні відхилення у вартості необоротних активів є доволі суттєвими, наприклад, за 2017 рік їхня вартість скоротилася на 2244 тис.грн. (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Абсолютні відхилення необоротних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва статті	Абсолютне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Всього активів</b>	-15129,00	5035,00	2905,00	-11117,00
<b>Необоротні активи</b>	-2244,00	-614,00	2142,00	256,00
нематеріальні активи	-12,00	-7,00	-2,00	579,00
основні засоби	-1962,00	-607,00	2144,00	-323,00

Що стосується нематеріальних активів, нарощення їхньої вартості за 2020 рік становило 579 тис.грн. Вартість основних засобів майже повністю визначала підсумкову величину необоротних активів.

Розрахуємо відносні відхилення значень окремих статей та підсумкового результату необоротних активів (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Відносні відхилення необоротних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва статті	Відносне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Всього активів</b>	-23,45	10,19	5,34	-19,39
<b>Необоротні активи</b>	-46,25	-23,54	107,42	6,19
нематеріальні активи	-57,14	-77,78	-100,00	-
основні засоби	-43,02	-23,36	107,63	-7,81

Загалом, вартість необоротних активів за 2017 рік відносно 2016 року скоротилася на 46,25%, наступного року – ще на 23,54%. У відсотковому вимірі ще більш різкі падіння були характерні для нематеріальних активів, вартість

яких за 2017 рік зменшилася на 57,14%, за 2018 рік ще на 77,78% і в 2019 р. була зведена до нуля.

Протягом всього аналізованого періоду за виключенням 2016 року найбільший внесок у загальну величину оборотних активів здійснювали запаси, що цілком відповідає напрямку основної діяльності підприємства (Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Склад та величина оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»,  
тис.грн.

Назва статті	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Всього активів</b>	<b>64522</b>	<b>49393</b>	<b>54428</b>	<b>57333</b>	<b>46216</b>
<b>Оборотні активи</b>	<b>41129</b>	<b>59940</b>	<b>46785</b>	<b>52434</b>	<b>53197</b>
Запаси	944	31 531	35 575	32 276	36 377
Дебіторська заборгованість	13467	27888	9092	19267	16157
Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	11 087	178	1 242	537	126
Інші активи	6 855	343	6 525	354	537

У 2016 році дебіторська заборгованість становила 13467 тис.грн. і була найбільш вагомою статтею при формуванні загальної величини оборотних активів.

На рис.2.9 показано графічно аналізовані дані.



Рисунок 2.9 Оборотні активи ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Найбільш помітним абсолютним відхиленням значень характеризувалася позитивна зміна вартості запасів у 2017 році на 30587 тис.грн. Найбільше скорочення було зафіксоване у 2018 році у зміні величини дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.13

Абсолютні відхилення оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва статті	Абсолютне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Всього активів</b>	-15129	5035	2905	-11117
<b>Оборотні активи</b>	18811	-13155	5649	763
Запаси	30587	4044	-3299	4101
Дебіторська заборгованість	14421	-18796	10175	-3110
Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	-10909	1064	-705	-411
Інші активи	-6512	6182	-6171	183

Динаміка грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій була нестійкою. Якщо за 2017 рік було зафіксоване зменшення вартості за цією статтею активів на 10909 тис.грн., то наступного року вона була збільшена на

6182 тис.грн. 2019 рік закінчився із результатом скорочення величини грошових коштів на 705 тис.грн., і в 2020 році цей спад був лише поглиблений ще на 411 тис.грн.

Розрахуємо та проаналізуємо ще і відносні відхилення значень оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Відносні відхилення оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»,  
тис.грн.

Назва статті	Відносне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Всього активів</b>	-23,45	10,19	5,34	-19,39
<b>Оборотні активи</b>	45,74	-21,95	12,07	1,46
Запаси	3240,15	12,83	-9,27	12,71
Дебіторська заборгованість	107,08	-67,40	111,91	-16,14
Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	-98,39	597,75	-56,76	-76,54
Інші активи	-95,00	1802,33	-94,57	51,69

Загалом, вартість оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» за період 2016-2017 рр. зросла на 45,74%, у першу чергу, за рахунок нарощення запасів. За наступний рік загальне скорочення оборотних активів становило – 21,95%. Такий результат отримано за рахунок того, що вартість запасів зросла лише на 12,83%, та грошові кошти були нарощені на 597,75%.

У Табл.2.15 подана інформація щодо основних статей пасивів, до яких належить власний капітал та поточні зобов'язання і забезпечення. Довгострокових зобов'язань та забезпечень підприємство не має.

## Склад та величина пасивів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	2016	2017	2018	2019	2020
Всього пасивів	64522	49393	54428	57333	46216
Власний капітал	8821	9297	17278	24186	29364
Поточні зобов'язання і забезпечення	55701	40096	37150	33 147	16 852

Можна бачити, що власний капітал ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» протягом 2016-2020 рр. збільшився від рівня 8821 тис.грн. у 2016 році до позначки 29364 тис.грн. у 2020 році. Це свідчить про збільшення зареєстрованого (пайового) капіталу, а також нерозподіленого прибутку.

На рис. 2.10 показано графічно, як змінювалися величини пасивів загалом, а також власного капіталу, поточних зобов'язань і забезпечень.

Для ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» характерним є те, що всі пасиви формуються виключно власним капіталом та поточними зобов'язаннями і забезпеченнями. Можна бачити зворотну тенденцію до зменшення обсягу поточних зобов'язань та забезпечень від 550701 тис.грн. у 2016 році до 16852 тис.грн. у 2020 році. Це позитивно характеризує політику формування пасивів організації.



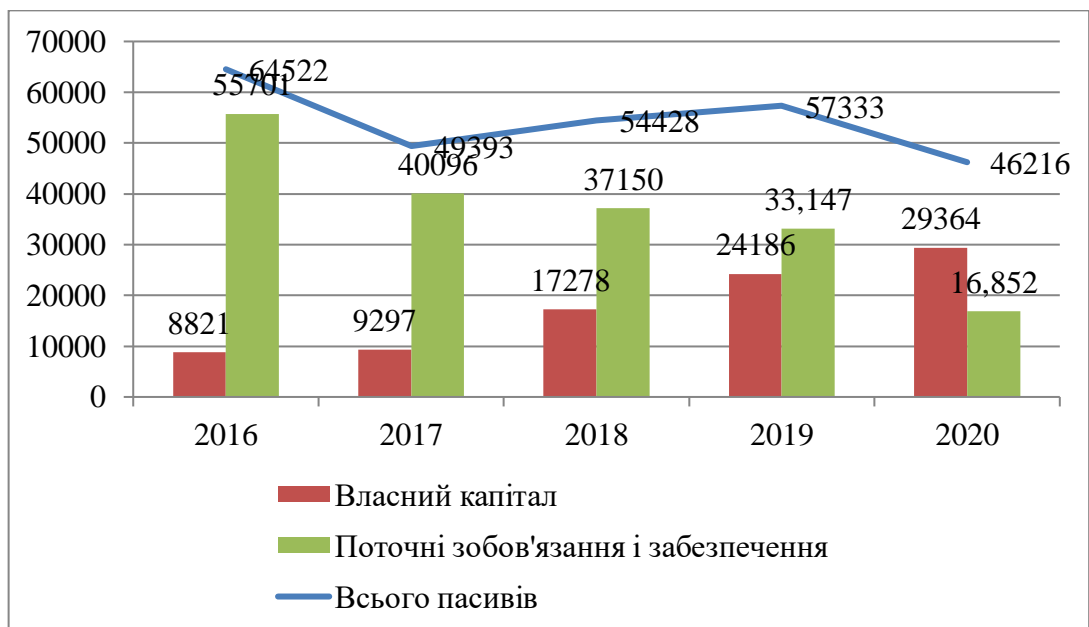


Рисунок 2.10 Динаміка основних статей пасиву ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Для розуміння швидкості змін розрахуємо абсолютні та відносні відхилення значень статей пасиву ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та проаналізуємо їх (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Абсолютні відхилення пасивів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	Абсолютне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Всього пасивів	-15129	5035	2905	-11117
Власний капітал	476	7981	6908	5178
Поточні зобов'язання і забезпечення	-15605	-2946	-4003	-16295

Із даних Табл. 2.16 можна бачити, що за 2017 рік величина власного капіталу зросла на 476 тис.грн., тобто зростання становить 5,4% (Табл. 2.17), у той час, як величина поточних зобов'язань і забезпечень скоротилася на 15605 тис.грн. (-28,02%). За наступний 2018 рік цей напрям змін зберігся (нарощення власного капіталу на 7981 тис.грн та скорочення поточних зобов'язань на 2946

тис.грн., у відсотковому вимірі ці відхилення становили 85,84% та -7,35% відповідно).

Таблиця 2.17

Відносні відхилення пасивів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», тис.грн.

Назва показника	Відносне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Всього пасивів	-23,45	10,19	5,34	-19,39
Власний капітал	5,40	85,84	39,98	21,41
Поточні зобов'язання і забезпечення	-28,02	-7,35	-10,78	-49,16

За 2019 рік відхилення дещо сповільнилися у відношенні величини власного капіталу, адже воно становило 39,98% (6908 тис.грн.), і продовжувало прискорюватися по статтю «Поточні зобов'язання та забезпечення» (-10,78%, -4003 тис.грн.). За останній аналізований рік, тобто 2020 р., власний капітал підприємства зріс ще на 5178 тис.грн. (21,41%) та поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися на рекордних за період 2016-2020 рр. 16295 тис.грн. (-49,16%). Зміни у величинах власного капіталу та поточних зобов'язань та забезпечень визначили характер відхилень загалом пасивів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» (рис. 2.11).

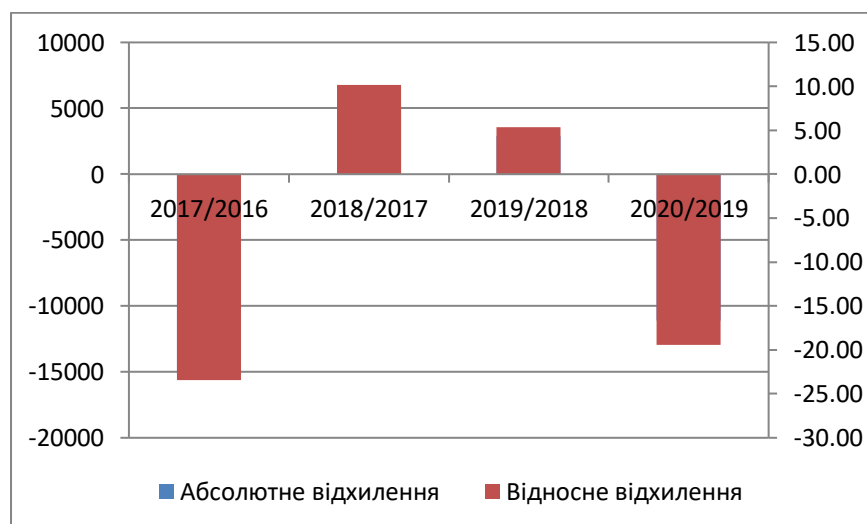


Рисунок 2.11 Абсолютні (ліва вісь) та відносні (права вісь) відхилення величини пасивів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Найбільшим відхиленням значень порівняно із попереднім роком характеризувався 2017 рік, за який скорочення пасивів становило -15129 тис.грн., а це, в свою чергу, рівно -23,45%. Два наступних роки загалом пасиви підприємства зростали. За 2018 рік зростання становило 5035 тис.грн. (10,19%), за 2019 рік пасиви збільшилися ще на 2905 тис.грн. (5,34% відносно 2018 року.). 2020 рік завершився спадом величини пасивів на 111117 тис.грн., тобто -19,39%.

Проаналізуємо детальніше склад статті пасивів «Власний капітал» та «Поточні зобов'язання і забезпечення» (Табл. 2.18).

Загалом, протягом всього аналізованого періоду 2016-2020 рр. величина власного капіталу постійно збільшувалася від 8821 тис.грн. у 2016 році до 29364 тис.грн. у 2020 році. Таке нарощування відбувалося майже повністю за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку від 4548 тис.грн. у 2016 р. до 18913 тис.грн. у 2020 р.

Таблиця 2.18

Склад статті пасиву ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» «Власний капітал»

Назва показника	Відносне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Всього пасивів	-23,45	10,19	5,34	-19,39
Власний капітал	5,40	85,84	39,98	21,41
Поточні зобов'язання і забезпечення	-28,02	-7,35	-10,78	-49,16

На рис. 2.12 можна бачити співвідношення між внеском кожної статті до загальної величини власного капіталу.

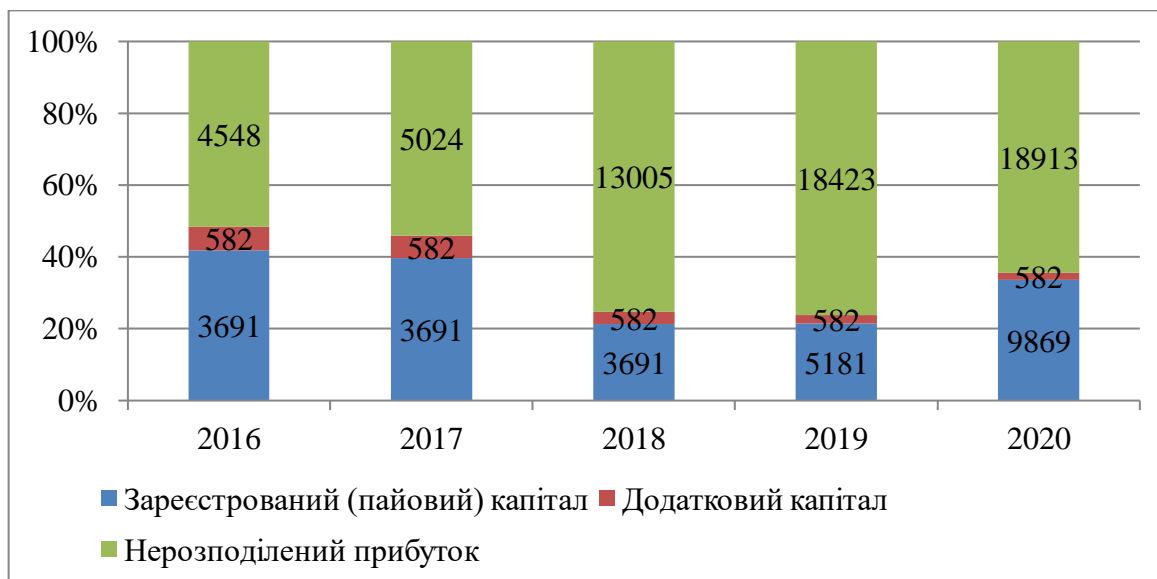


Рисунок 2.12 Внесок кожної статті до загальної величини власного капіталу ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», 2016-2020 рр.

Найбільшим обсягом нерозподіленого прибутку в розмірі 18913 тис.грн. характеризувався 2020 рік, проте, за внеском до загальної величини власного капіталу найбільш значним з точки зору частки, яку нерозподілений прибуток займав у загальній структурі, був 2018 р., за який підприємство отримало 13005 тис.грн. нерозподіленого прибутку.

У Табл. 2.19 подана інформація щодо абсолютних відхилень власного капіталу ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та статей, що його формують.

Таблиця 2.19

Абсолютні відхилення власного капіталу ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та статей, що його формують, тис.грн.

Назва показника	Абсолютне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Власний капітал</b>	<b>476</b>	<b>7981</b>	<b>6908</b>	<b>5178</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	0	1490	4688
Додатковий капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	476	7981	5418	490

Додатковий капітал ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» в розмірі 582 тис.грн. залишався незмінним протягом всього періоду аналізу, жодних відхилень значень зафіксовано не було. Всі зміни стосувалися лише зареєстрованого (пайового) капіталу та нерозподіленого прибутку.

Найбільш помітним зростанням нерозподіленого прибутку на 7981 тис.грн. характеризувався 2018 рік.

Здійснено розрахунок відносних відхилень значень статей що формують власний капітал підприємства (Табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Відносне відхилення власного капіталу ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та статей, що його формують, %

Назва показника	Абсолютне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Власний капітал</b>	<b>476</b>	<b>7981</b>	<b>6908</b>	<b>5178</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	0	1490	4688
Додатковий капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	476	7981	5418	490

Загалом, зростання власного капіталу за 2017 рік становило 5,4% (476 тис.грн.), за наступний рік – 85,84% (7981 тис.грн.). Наступні роки також спостерігалось нарощення обсягів власного капіталу на 6908 тис.грн. (39,98%) та 5178 тис.грн. (21,41%) відповідно.

Для повного розуміння стану пасивів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» аналіз завершимо дослідженням складу та динаміки обсягів статей, що формують поточні зобов'язання і забезпечення (Табл. 2.21).

Стаття пасиву «Поточні зобов'язання і забезпечення» у ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» формується наступними джерелами: короткострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування, поточна

кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, інші поточні зобов'язання.

Таблиця 2.21

Склад статті пасиву ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» «Поточні зобов'язання і забезпечення»

Назва показника	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>55701</b>	<b>40096</b>	<b>37150</b>	<b>33 147</b>	<b>16 852</b>
Короткострокові кредити банків	0	0	0	7526	4042
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22710	19533	19927	10299	7675
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	91	88	41	495	489
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	97	121			
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	403	540	445	177	243
Інші поточні зобов'язання	32400	19814	16737	14650	4403

На рис. 2.13 показано внесок кожного із цих елементів до загальної величини «Поточних зобов'язань і забезпечень».

Отже, протягом 2016-2017 рр. та 2019 р. найбільший внесок у загальну величину поточних зобов'язань та забезпечень здійснюють ті пасиви, які увійшли до статті «Інші поточні зобов'язання».

У 2019 році підприємство залучило 7526 тис.грн. короткострокових кредитів банків, в 2020 році частина з них вже була погашена і на кінець року у ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» перед банками залишилося 4042 тис.грн. зобов'язань у формі короткострокових кредитів.

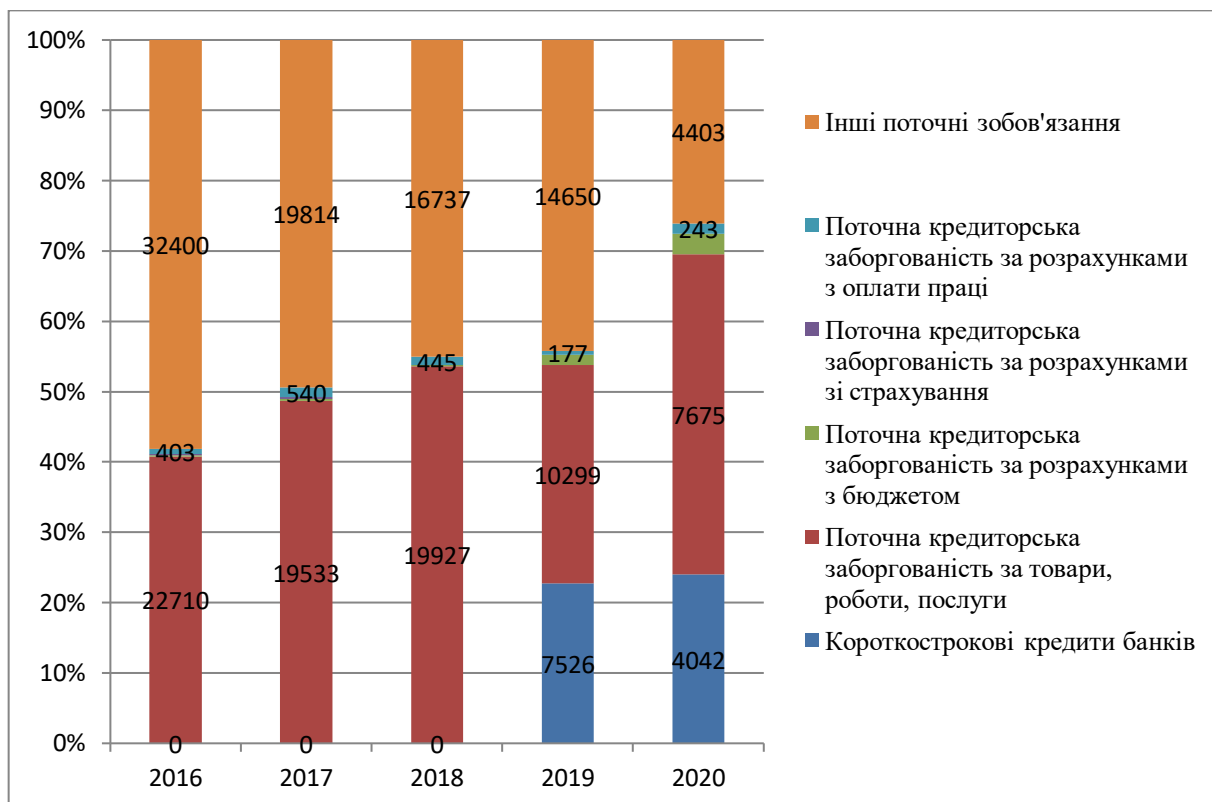


Рисунок 2.13 Внесок кожної статті до загальної величини поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», 2016-2020 рр.

Проаналізуємо абсолютні відхилення поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та статей, що його формують (Табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Абсолютні відхилення поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та статей, що його формують, тис.грн.

Назва показника	Абсолютне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>-15605</b>	<b>-2946</b>	<b>-4003</b>	<b>-16295</b>
Короткострокові кредити банків	0	0	7526	-3484
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-3177	394	-9628	-2624
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-3	-47	454	-6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	24	-121	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	137	-95	-268	66
Інші поточні зобов'язання	-12586	-3077	-2087	-10247

Загальна величина поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» щороку зменшувалася. Найбільше падіння було характерне для 2017 року (-15605 тис.грн.) та 2020 р. (-16295 тис.грн.). Розрахуємо відсоткові відхилення значень (Табл.2.23).

Таблиця 2.23

Відносні відхилення поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та статей, що його формують, %

Назва показника	Відносне відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>-28,02</b>	<b>-7,35</b>	<b>-10,78</b>	<b>-49,16</b>
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-46,29
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-13,99	2,02	-48,32	-25,48
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-3,30	-53,41	1107,32	-1,21
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	24,74	-100,00	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	34,00	-17,59	-60,22	37,29
Інші поточні зобов'язання	-38,85	-15,53	-12,47	-69,95

Отже, спад 2017 року в поточних зобов'язаннях та забезпеченнях становив -28,02% відносно попереднього року, а в 2020 році -49,16%. Скорочення короткострокових кредитів банків, якими користувалося підприємство, за 2020 рік становило -46,29%, що свідчить про те, що підприємство здатне зменшити свої зовнішні запозичення.

Що стосується поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, її розмір коливався в межах 41-495 тис.грн. протягом 2016-2020 рр. Найбільше значення було зафіксоване в 2019 році.



## Висновки до розділу 2

ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» є підприємством із великою історією, адже почало свою роботу ще у 1995 році і займається виготовленням систем електроживлення, попит на які не тільки не зменшується, але й збільшується, зважаючи на розвиток технологій, які їх потребують. Проте, значних результатів користування такою ситуацією підприємство, на жаль, не демонструє, що пов'язано із неповним використанням внутрішнього потенціалу та можливостей, які генерує зовнішнє середовище.

Що стосується результуючих показників діяльності, найбільшими абсолютними значеннями характеризується чистий дохід від реалізації, що є цілком логічним, адже даний показник відображає обсяг загальної виручки від реалізації.

Протягом 2016-2018 рр. обсяг виручки постійно збільшувався, від значення 99783 тис.грн. у 2016 році до 126712 тис.грн. у 2018 році. Період 2018-2019 рік характеризувався різким спадом значення до 77625 тис.грн і наступний 2020 рік демонстрував фактичне збереження цього значення із незначним відхиленням, тбто чистий дохід від реалізації становив 79140 тис.грн., що суттєво менше, ніж у 2016-2018 рр.

Коливання значень чистого фінансового результату в діапазоні 52-7982 тис.грн. характеризує підприємство як достатньо прибуткове, для якого максимальний обсяг прибутку становив 7982 тис.грн. у 2018 році, що цілком пояснюється особливостями збутової програми суб'єкта господарювання у цей рік.

За рахунок того, що у 2019 році підприємство отримало неопераційні доходи в розмірі 804 тис.грн. (за даними балансу), а у 2020 році не операційні доходи в розмірі 779 тис.грн. були суттєво відкориговані неопераційними витратами обсягом 1968 тис.грн., різниця в обсягах чистого прибутку між 2019 та 2020 роками є такою помітною (5418 тис.грн у 2019 році та 490 тис.грн. у 2020 році відповідно).

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»

#### 3.1 Розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства

Розробка бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства є складним процесом, адже необхідно враховувати ті обмеження та можливості, які формуються під впливом внутрішнього середовища організації та підсилюються або нівелюються оточенням зовнішнім.

Пропонуємо ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» використовувати у своїй роботі наступну послідовність ключових дій у формуванні бізнес-моделі:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- визначення ключових потреб потенційного клієнта та споживача;
- дослідження свого конкурентного становища на ринку;
- пошук нових партнерів або перегляд умов співпраці із наявними партнерами.

Базовим процесом є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства, адже саме він здатен показати, за якими напрямками є потенційні джерела зростання та нарощення потенціалу до збалансованого економічного розвитку підприємства (Табл. 3.1).

За таких умов підприємству необхідно розробити таку бізнес-модель, яка буде враховувати як сильні та слабкі сторони організації, так і допомагати використати всі можливості, які виникають у ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» і виробити сценарії реагування на можливе виникнення ризиків.

Інструментом візуалізації бізнес-моделей, який є мабуть найбільш поширеним і, водночас, найбільш простим у використанні є канва бізнес-моделі або Business Model Canvas. Її логіка зводиться до схематичного зображення найважливіших ключових елементів бізнес-процесів, які реалізуються підприємством.

## SWOT-аналіз ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід у виробництві високотехнологічної продукції 2. Універсальність технологічних ліній 3. Налагоджена система постачання комплектуючих 4. Наявність сертифікованої продукції відповідно до міжнародних вимог якості	1. Значна залежність від декількох цільових клієнтів 2. Високий рівень енергоємності виробництва 3. Недостатня інноваційність бізнес-процесів та продукції
Можливості	Ризики
1. Розвиток галузей, які є споживачами продукції підприємства 2. Вдосконалення законодавства, яке враховує державну підтримку підприємств точного машинобудування 3. Вихід на іноземні ринки збуту	1. Зниження купівельної спроможності покупців 2. Посилення податкового тиску на підприємство 3. Ускладнення ділових стосунків із постачальниками

Джерело: власна авторська розробка

На основі SWOT-аналізу ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» розробимо бізнес-модель.

#### 1. Сегменти споживачів

Продукцію ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» купують підприємства для подальшого перепродажу. Це є трейдингові компанії, які займаються постачанням для виробництв. Тобто, вони є покупцями, але не споживачами продукції. Споживачами є інша категорія клієнтів – це безпосередні користувачі систем живлення, які користуються системами електропостачання постійного та змінного струму у своїх приладах. Також клієнтами можуть бути компанії, які здійснюють обслуговування електричних мереж, займаються виробництвом двигунів і т.д.

2. Ціннісна пропозиція є ключовим елементом бізнес-моделювання, адже товари купуються з метою отримання цінності у задоволенні потреби, яка є у споживача. Підприємство, як виробник чи продавець буде цінним для споживача в тому випадку, якщо воно буде вирішувати нагальні проблеми клієнта.

ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» і його продукція може бути цінними для споживачів, адже можна забезпечити безперебійну роботу електроприладів різного роду.

### 3. Канали збуту

Збутові канали є важливими, адже саме через них здійснюється надходження товару до клієнта. Канали збуту не слід обмежувати лише торгівельними точками або збутовими елементами ринку. Варто зосередитися також на усіх каналах комунікації з клієнтами. ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» повинно використовувати у своїй роботі і післяпродажне обслуговування, яке включається в ціну товару.

ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» вже використовує в якості каналу збуту свій сайт, рекламу в спеціалізованих електронних каталогах та маркетплейси.

### 4. Відносини з клієнтами

Для ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» у співпраці з клієнтами можливий індивідуальний підхід, коли клієнтом є кінцевий споживач із специфічними вимогами. Для клієнтів, які займаються перепродажем, звичайно, підхід інший і продається продукція універсальна із збереженням гарантій після продажного обслуговування.

### 5. Потоки надходження доходів

Продукція, яка користується попитом та реалізовується на ринку, приносить підприємству операційний дохід, який покриває витрат та формує прибуток організації. Тому розуміння особливостей формування надходження доходів дає можливість прогнозувати грошових потоків та ідентифікувати найбільш перспективні та дохідні напрямки діяльності.

Для ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» традиційними потоками надходження доходів є отримання виручки від реалізації продукції, здача майна в оренду, а також надходження від продажу активів.

### 6. Ключові ресурси

Звичайно, як і будь яке інше виробниче підприємство, ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» потребує усіх видів матеріальних та нематеріальних ресурсів –

сировина, комплектуючі, матеріали, трудові ресурси, фінансові ресурси, інформаційні ресурси. Саме ефективне використання усіх цих ресурсів дозволяє підприємству демонструвати успіх конкурентному середовищі та зберігати ознаки стабільного, збалансованого та стійкого розвитку. При недостатності будь якого із видів ресурсу виникає потреба у зовнішньому їх залученні, що є, в першу чергу, витратно для компанії. Тому слід періодично проводити моніторинг наявних та перспективно залучених ресурсів для розуміння їх вартості та рівня використання.

#### 7. Ключові види діяльності

У блоці «Ключові види діяльності» слід виокремити саме ті активності, які є пріоритетними для підприємства. Для ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» як для виробничого підприємства ключовими видами діяльності є безпосередня розробка продукції, її вивід на ринок, процес реалізації товарів та контроль якості на усіх етапах виробництва.

#### 8. Ключові партнери

У процесі підготовки до виробництва, Реалізації та після продажного обслуговування підприємство існує на самостійно, а має співпрацювати із великою кількістю постачальників, консультантів, які суттєво впливають на операційний цикл ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл». Тому особливості співпраці є важливими є повинні бути оптимальними для досліджуваного підприємства. Періодично слід переглядати умови співпраці, якщо вони можуть бути покращені, або й взагалі проводити заміну партнерів, якщо їхні умови не відповідають очікуванням управлінцям компанії.

#### 9. Структура витрат

Після поступового огляду усіх блоків бізнес-моделі можна перейти до аналізу структури витрат, яка базується на даних фінансової та управлінської звітності підприємства. Такий аналіз може бути корисний з метою виявлення статей перевитрат або недофінансування окремих напрямків роботи. Доцільно розділяти витрати підприємства на постійні та змінні або класифікувати їх за

іншими функціональними ознаками, що дасть можливість зрозуміти джерело походження цих витрат та вчасно їх збалансувати.

У додатку А продемонстровано бізнес-модель збалансованого розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

Отже, формування бізнес-моделі збалансованого розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» передбачає послідовне визначення ключових параметрів діяльності підприємства. Візуальне представлення цієї моделі дозволяє наочно побачити, за якими параметрами необхідно стежити для збереження або нарощення ефективності діяльності.

### **3.2 Формування алгоритму коригування бізнес-моделі розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»**

Після того, як бізнес-модель сформована та реалізовується, може виникнути ситуація коли вона потребуватиме коригування або вдосконалення.

На рис.3.1 представлено алгоритм процесу коригування бізнес-моделі збалансованого розвитку.

Коригування бізнес-моделі може відбуватися за запропонованим алгоритмом. Для того, щоб процес коригування був результативним, необхідно провести аналіз ефективності наявної бізнес моделі та порівняти результуючі показники із тими, які підприємство вважаються нормативними. Якщо в результаті порівняння виявляється, що на підприємстві відсутні напрямки роботи, результати яких не відповідають критеріям ефективності, коригувань бізнес-модель не потребує. У зворотному випадку, коригування може поводитися за одним із сценарії – коригування окремих бізнес-процесів, цілих блоків бізнес-процесів або й повна заміна бізнес-моделі, якщо вона демонструє повну невідповідність бажаному вектору розвитку.

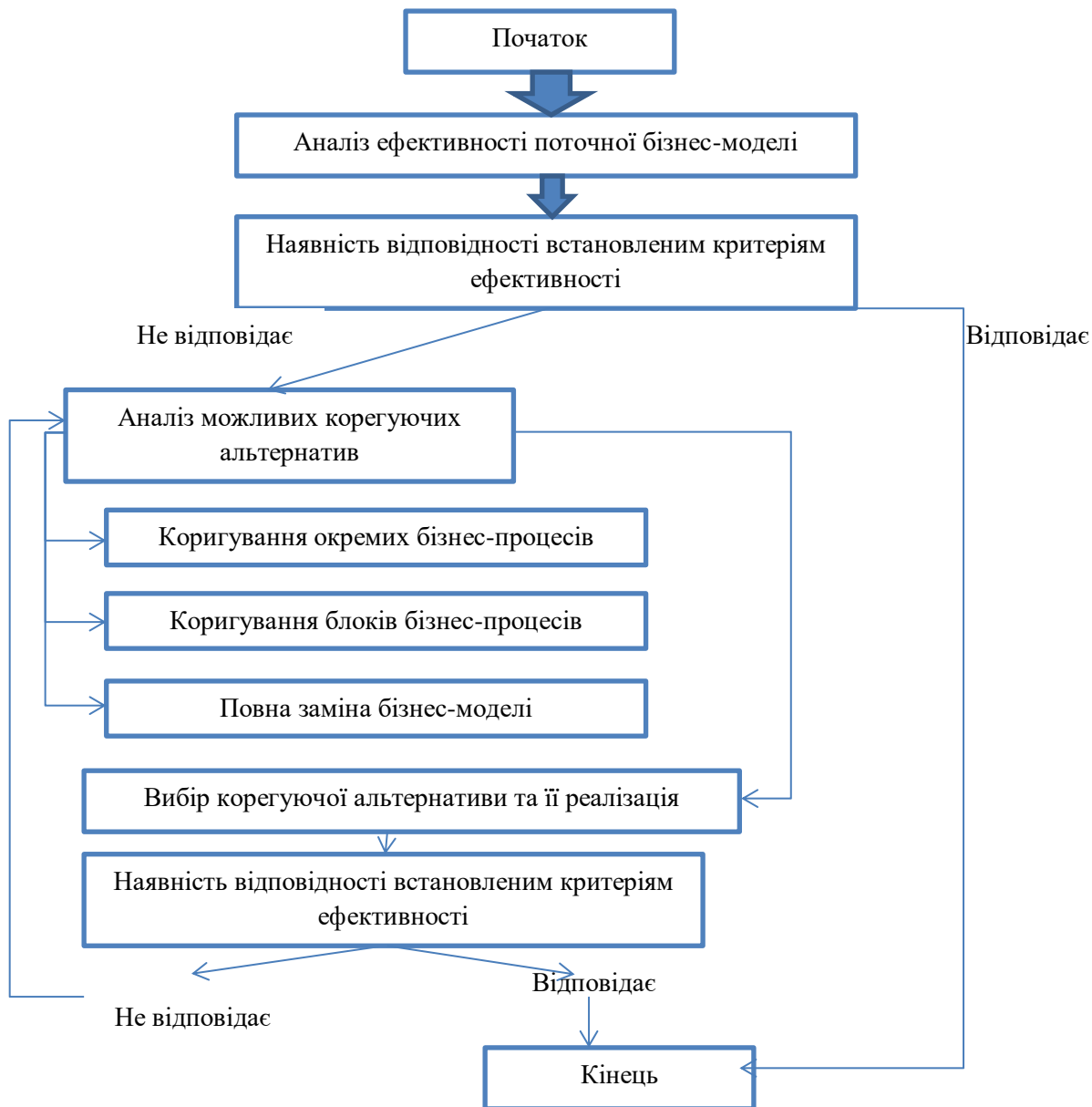


Рисунок 3.1 Коригування бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Джерело: розроблено автором самостійно

Після вибору коригуючої альтернативи та її впровадження, знову ж повинен відбутися процес порівняння отриманих результатів із бажаними. Якщо відповідність зберігається, процес циклу коригування можна вважати закінченим. Якщо ж ні – його варто повторювати до моменту отримання бажаного результату.

Сучасна практика господарювання свідчить, що найважливішою ознакою ринкової економіки є існування та взаємодія великих, середніх і малих підприємств, серед яких значна роль приділяється питанню розвитку малого

бізнесу. Даний кластер економіки дає можливість вирішити низку економічних та соціальних проблем у державі [14]. Елементи такої взаємодії слід передбачати і у бізнес-моделях підприємств.

### **3.3 Обґрунтування доцільності реалізації інвестиційного проекту підприємства**

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та збільшення прибутковості, пропонуємо підприємству розглянути можливість запровадження виробництва нового типу електронних плат «ELECTRUA», які можна застосувати при зборі квадрокоптерів та іншої техніки моніторингу цивільно-військового призначення. Сучасні розумні технології можуть вивести підприємство на новий щабель розвитку (детальніше у [15]).

Для економічного оцінювання варто прорахувати, яких витрат зазнає підприємство, тобто, розмір початкових вкладень в цей проект, а також декілька варіантів (сценаріїв) величин потенційних доходів, які можна буде отримати.

Проаналізувавши ринок постачання, а також технологічних можливостей ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», пропонуємо закупівлю нової виробничої лінії, яка може бути доповненням до вже існуючих виробничих потужностей та не потребуватиме додаткового переоснащення виробничих приміщень. Процес виготовлення електронних плат «ELECTRUA» потребуватиме, безумовно, проходження короткотермінового навчання, проте, спеціалісти підприємства є високоосвіченими працівниками із великим досвідом. Зважаючи на це, вважаємо, що трудові, матеріальні ресурси, які вже є у розпорядженні досліджуваного підприємства є базово достатніми для реалізації проекту.

Обладнання, яке пропонується до закупівлі, вартує в межах 150-200 тис.грн. залежно від постачальника. До цієї ціни варто додати 30% від ціни на



монтаж навчання та адаптації його до вимог та можливостей підприємства. Тому початкові інвестиції будуть становити  $200 \text{ тис.грн.} * 130\% = 260 \text{ тис.грн.}$

Крім того, для розрахунків доцільності вкладень, спробуємо спрогнозувати величину доходів (скоригованих на витрати), які можна отримати за кожен рік продажів. Для спрощення розрахунків припустимо, що електронні плати типу «ELECTRUA» будуть мати попит 4 роки після початку їх реалізації, що пов'язано із моральним старінням техніки або переорієнтацію споживачів на інші товари.

Також на основі аналізу ринку прогнозуємо ймовірності можливостей отримання доходів (скоригованих на витрати) ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» різних рівнів (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Дані для розрахунку економічної доцільності впровадження технологій виробництва нового виду продукції

Період								
2022	2023		2024		2025		2026	
Початкові вкладення	Доходи (скориговані на витрати)	Ймовірність	Доходи (скориговані на витрати)	Ймовірність	Доходи (скориговані на витрати)	Ймовірність	Доходи (скориговані на витрати)	Ймовірність
-260	70	0,2	120	0,2	140	0,2	130	0,2
	50	0,3	90	0,3	120	0,3	120	0,3
	40	0,5	80	0,5	100	0,5	90	0,5

Економічна доцільність впровадження інвестиційного проекту базується на розрахунку та правильній інтерпретації наступних показників – чиста поточна вартість та внутрішня норма доходності.

Ці економічні показники можна розрахувати, доповнивши наявні дані щодо відсоткової ставки, за якою в подальшому варто проводити дисконтування. Правильно обрана відсоткова ставка дозволить прогнозним значенням мати економічний сенс та бути обґрунтованими.

Пропонуємо обрати для досліджуваного проекту відсоткову ставку на рівні середньої ставки на довгострокові кредити для підприємств у гривнях.

Проаналізувавши пропозиції 5 найбільших комерційних банків, які працюють в Україні, прийнемо відсоткову ставку на рівні 13%.

Для того, щоб провести розрахунки, використаємо можливості Excel та вбудовані функції пакету DataAnalysis.

На початковому етапі переносимо у Excel таблицю дані щодо початкових вкладень (вони знадобляться для розрахунку чистої приведеної вартості та внутрішньої норми дохідності проекту). Також внесемо щорічні величини вхідних грошових потоків, які підприємство прогнозує отримувати в результаті реалізації нового виду продукції, із ймовірностями настання кожного варіанту.

Далі сформуємо таблицю випадкових комбінацій шляхом використання пакету Data та команди DataAnalysis, Random Number Generation. Вона генерує щорічні випадкові дані із врахуванням запропонованих ймовірностей (рис. 3.2).

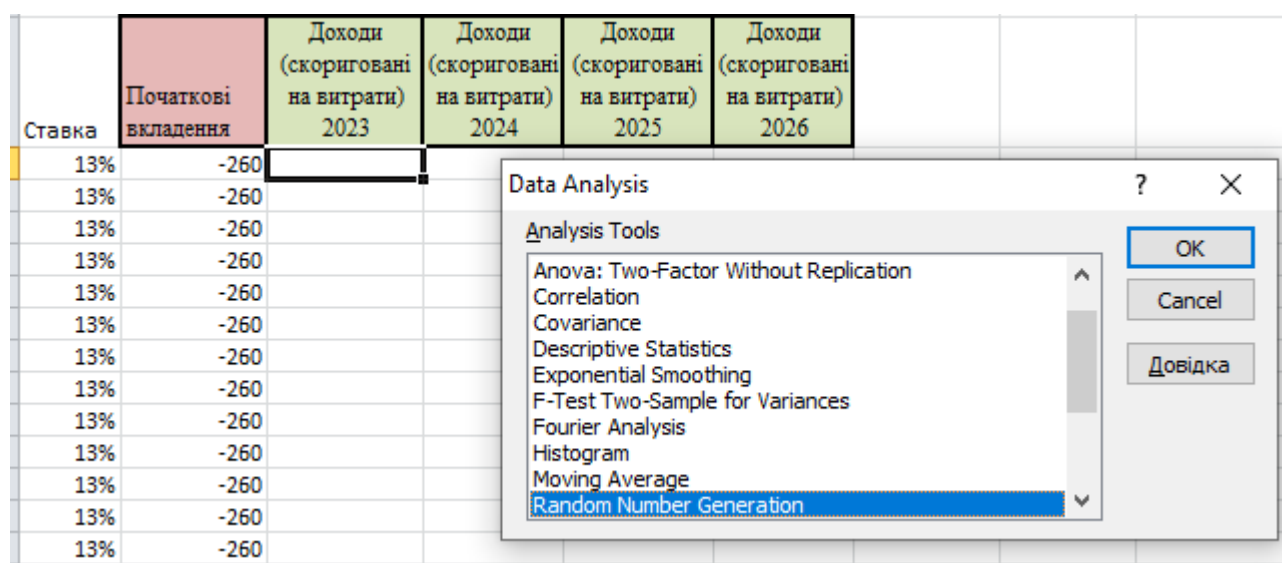


Рисунок 3.2 Генерування випадкових величин грошових потоків із врахуванням ймовірностей їх настання

У полях параметрів команди Random Number Generation вибираємо значення 100 для генерування 100 довільних чисел, проте, це значення може бути довільним. Чим більше комбінацій буде згенеровано, тим достовірнішим буде розрахунок показників доцільності впровадження проекту.

Розподіл обираємо дискретний, що вимагається методикою проведення розрахунків. Усі згенеровані значення виводимо у відповідну таблицю (рис. 3.3).

8			Доходи (скориговані на витрати) 2023	Доходи (скориговані на витрати) 2024	Доходи (скориговані на витрати) 2025	Доходи (скориговані на витрати) 2026
9	Ставка	Початкові вкладення				
10	13%		-260			
11	13%		-260			
12	13%		-260			
13	13%		-260			
14	13%		-260			
15	13%		-260			
16	13%		-260			
17	13%		-260			
18	13%		-260			
19	13%		-260			
20	13%		-260			
21	13%		-260			
22	13%		-260			
23	13%		-260			
24	13%		-260			
25	13%		-260			
26	13%		-260			
27	13%		-260			
28	13%		-260			
29	13%		-260			
30	13%		-260			
31	13%		-260			
32	13%		-260			
33	13%		-260			

Random Number Generation

Number of Variables: 1

Number of Random Numbers: 100

Distribution: Discrete

Parameters

Value and Probability Input Range: \$C\$5:\$D\$7

Random Seed:

Output options

Output Range: \$C\$10|

New Worksheet Ply:

New Workbook

Buttons: OK, Cancel, Довідка

Рисунок 3.3 Генерування значень щорічних доходів за проектом ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Провівши аналогічні операції за кожним роком, протягом якого планується отримувати доходи за проектом, отримаємо такий набір даних (рис. 3.4).

Ставка	Початкові вкладення	Доходи (скориговані на витрати) 2023	Доходи (скориговані на витрати) 2024	Доходи (скориговані на витрати) 2025	Доходи (скориговані на витрати) 2026
13%	-260	50	120	140	120
13%	-260	50	90	140	90
13%	-260	40	80	100	130
13%	-260	40	90	120	120
13%	-260	70	120	100	120
13%	-260	40	90	100	120
13%	-260	70	80	140	90
13%	-260	70	80	100	120
13%	-260	70	120	120	90
13%	-260	40	90	140	90
13%	-260	40	120	120	120
13%	-260	70	90	120	90
13%	-260	50	80	100	90
13%	-260	70	90	140	90
13%	-260	50	80	100	90
13%	-260	40	120	120	90
13%	-260	50	80	120	90
13%	-260	70	80	100	90
13%	-260	40	90	140	90
13%	-260	50	90	140	130
13%	-260	40	120	100	90
13%	-260	50	80	140	120
13%	-260	70	120	100	90
13%	-260	50	90	100	130

Рисунок 3.4 Набір даних, згенерованих випадковим чином із врахуванням ймовірностей їх настання, для розрахунку показників ефективності проекту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Для кожного рядка таблиці даних розрахуємо чисту приведену вартість та внутрішню норму дохідності, знову ж використовуючи вбудовані функції Аналізу даних.

Чиста приведена вартість (NPV) нам покаже вартість проекту із врахуванням інвестиційних витрат та вхідних грошових потоків. Внутрішня норма дохідності (IRR) означає мінімально припустимий рівень ставки, за якої реалізація проекту має економічний сенс. Якщо IRR буде більше 13%, проект є привабливим для реалізації, якщо ні – його варто відхилити або доопрацювати таким чином, щоб ставка зросла.

Порядок розрахунку NPV наступний:

1. Створюємо колонку «NPV», у якій в кожній стрічці буде результат NPV для кожної зі 100 комбінацій доходів (скоригованих на витрати)

2. В клітинці результату NPV для першого рядка комбінацій впишемо аргументи функції NPV. В полі «Ставка» вносимо дані клітинки із значенням 13%, «Значення 1» – діапазон доходів (рис. 3.5).

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
8									
9	Ставка	Початкові вкладення	Доходи (скориговані на витрати) 2023	Доходи (скориговані на витрати) 2024	Доходи (скориговані на витрати) 2025	Доходи (скориговані на витрати) 2026	NPV		
10	13%	-260	50	120	140	120	=NPV(A10;B10:F10)		
11	13%	-260	50	90	140	90			
12	13%	-260	40	80	100	130			
13	13%	-260	40	90	120	120			
14	13%								
15	13%								
16	13%								
17	13%								
18	13%								
19	13%								
20	13%								
21	13%								
22	13%								
23	13%								
24	13%								
25	13%								
26	13%								
27	13%								
28	13%								
29	13%								
30	13%								
31	13%								
32	13%								
33	13%								
34	13%								
35	13%								

The dialog box 'Аргументи функції' (Function Arguments) for NPV is open, showing the following values:

- Ставка (Rate): A10 = 0,13
- Значення1 (Values1): B10:F10 = {-260\50\120\140\120}
- Значення2 (Values2): (empty) = число

The result of the NPV calculation is displayed as 43,23067226. Below the dialog box, there is a description of the NPV function: 'Повертає чисту зведену вартість інвестиції на основі дисконтної ставки та вартості майбутніх виплат (від'ємні значення) і надходжень (додатні значення). Ставка: дисконтна ставка на один період.' The final result is shown as 'Значення: 43,23 €'.

Рисунок 3.5 Розрахунок чистої приведено вартості проєкту (NPV)

Аналогічні розрахунки проведемо для кожного рядки таблиці значень і отримаємо набір усіх можливих NPV для всіх комбінацій значень доходів.

Розрахуємо внутрішню норму дохідності для кожного рядка значень (рис. 3.6).

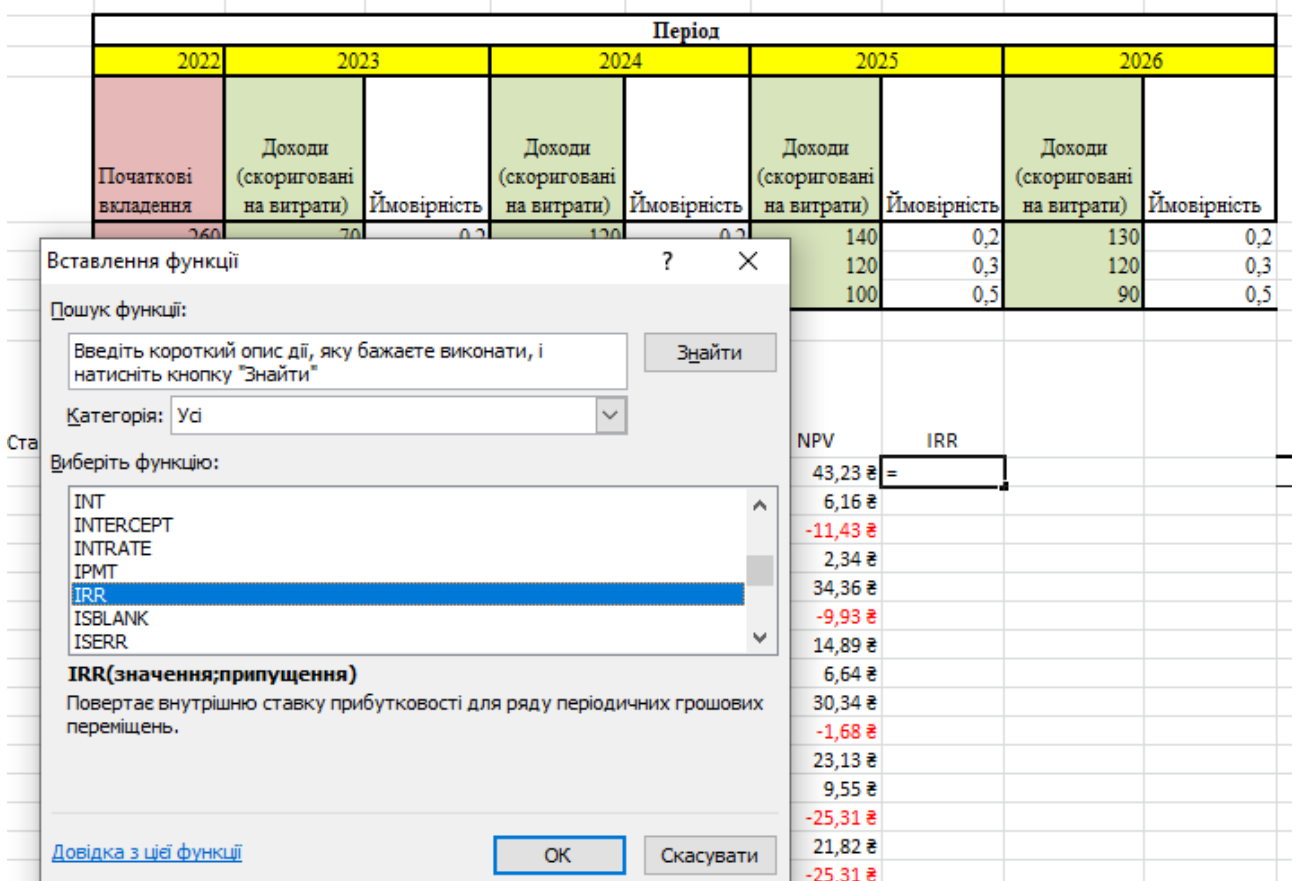


Рисунок 3.6 Функція IRR для розрахунку внутрішньої норми дохідності проекту

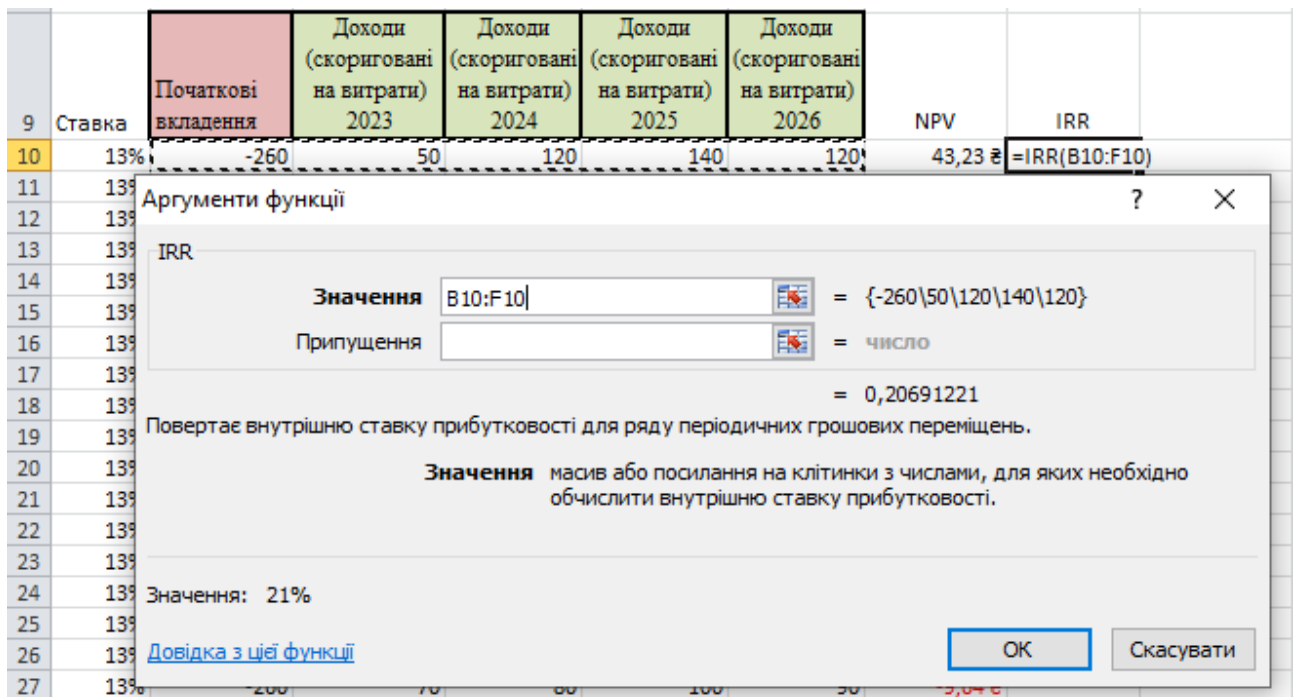


Рисунок 3.7 Порядок внесення значень функції IRR для розрахунку внутрішньої норми дохідності проекту

Для автоматичного розрахунку IRR через вбудовану функцію в Excel необхідно обрати діапазон значень початкових вкладень та всіх доходів (скоригованих на витрати) за кожним роком реалізації проєкту (рис. 3.7).

Знову ж, аналогічні розрахунки проробляємо для кожного рядка, скопіювавши формулу розрахунку. В результаті, отримаємо набір зі 100 значень NPV та значень IRR.

Наступним кроком є проведення статистичного аналізу отриманих значень та здійснення висновків. Для цього можна скористатися описовою статистикою Data Analysis (рис. 3.8).

Ставка	Початкові вкладення	Доходи (скориговані на витрати) 2023	Доходи (скориговані на витрати) 2024	Доходи (скориговані на витрати) 2025	Доходи (скориговані на витрати) 2026	NPV	IRR
13%	-260	50	120	140	120	43,23 €	21%
13%	-260	50	90	140	90	6,16 €	14%
13%	-260	40	80	100	130	-11,43 €	11%
13%	-260	40	90	120	120	2,34 €	13%
13%	-260	70	120	100	120	24,26 €	20%
13%	-260						11%
13%	-260						16%
13%	-260						14%
13%	-260						19%
13%	-260						13%
13%	-260						17%
13%	-260						15%
13%	-260						8%
13%	-260						17%
13%	-260						8%
13%	-260						14%
13%	-260	50	80	120	90	-15,04 €	11%
13%	-260	70	80	100	90	-9,64 €	11%
13%	-260	40	90	140	90	-1,68 €	13%
13%	-260	50	90	140	130	27,87 €	18%
13%	-260	40	120	100	90	-5,42 €	12%
13%	-260	50	80	140	120	15,51 €	16%
13%	-260	70	120	100	90	18,08 €	17%

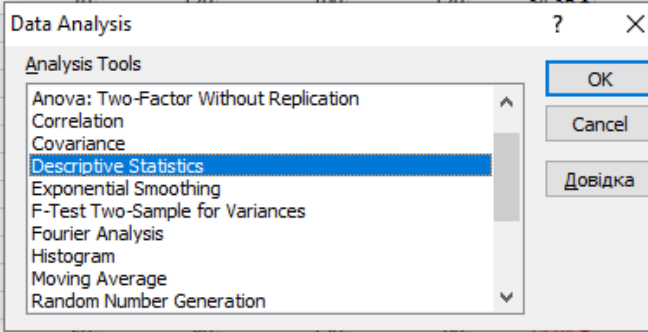


Рисунок 3.8 Функція Data Analysis «Описова статистика»

Вхідним інтервалом є всі розраховані значення NPV, результуючі результати будуть виводитися на цьому ж аркуші значень, тобто діалогове вікно Описової статистики заповнюємо наступним чином (рис. 3.9).

на витрати	Ймовірність	на витрати	Ймовірність
140	0,2	130	0,2
120	0,3	120	0,3
100	0,5	90	0,5

NPV	IRR
43,23 ₴	21%
6,16 ₴	14%
-11,43 ₴	11%
2,34 ₴	13%
34,36 ₴	20%
-9,93 ₴	11%
14,89 ₴	16%
6,64 ₴	14%
30,34 ₴	19%
-1,68 ₴	13%
23,13 ₴	17%
9,55 ₴	15%
-25,31 ₴	8%

Рисунок 3.9 Заповнення діалогового вікна для отримання описової статистики за значенням NPV проекту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Результати описової статистики за чистою приведеною вартістю проекту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» показано на рис.3.9.

Column1	
Mean	0,49
Standard Error	1,86
Median	-1,88
Mode	-13,94
Standard Deviation	18,61
Sample Variance	346,29
Kurtosis	0,16
Skewness	0,61
Range	92,03
Minimum	-33,14
Maximum	58,89
Sum	49,17
Count	100,00
Largest(1)	58,89
Smallest(1)	-33,14
Confidence Level(95,0%)	3,69

Рисунок 3.9 Результати описової статистики за чистою приведеною вартістю проекту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Із отриманих даних можна зробити наступні висновки: середнє значення чистої приведено вартості за проектом становить 0,49 тис.грн., що пов'язно із тим, що значення коливаються в межах від -33,14 до 49,17 тис.грн.



Ставка	Грошовий потік 2021	Грошовий потік 2022	Грошовий потік 2023	Грошовий потік 2024	Чиста поточна вартість проекту (NPV)	Внутрішня норма дохідності (IRR)	
15%	-900	250	250	400	450	23,24 ₴	16%
15%	-900	250	300	350	450	27,53 ₴	17%
15%	-900	250	200	350	350	-87,94 ₴	10%
15%	-900	250	300	300	400	-25,92 ₴	13%
15%	-900	250	300	350	400	2,67 ₴	15%
15%	-900	200	200	350	400	-100,89 ₴	9%
15%	-900	250	300	350	400	2,67 ₴	15%
15%	-900	200	250	300	450	-71,75 ₴	11%
15%	-900	250	250	300	400	-58,80 ₴	12%
15%	-900	250	200	300	400	-91,67 ₴	10%
15%	-900	300	300	350	400	40,47 ₴	17%
15%	-900	250	300	400	400	31,25 ₴	17%
15%	-900	200	300	400	450	18,31 ₴	16%
15%	-900	250	300	400	450	56,11 ₴	18%
15%	-900	250	300	300	450	-1,06 ₴	15%
15%	-900	250	250	350	400	-30,21 ₴	13%
15%	-900	300	200	300	400	-53,87 ₴	12%
15%	-900	250	300	400	450	56,11 ₴	18%
15%	-900	250	300	300	400	-75,92 ₴	13%

Column1	
Mean	-19,8785
Standard Error	4,8818
Median	-12,9729
Mode	56,1129
Standard Deviation	48,818
Sample Variance	2383,2
Kurtosis	-0,81445
Skewness	-0,13698
Range	198,541
Minimum	-129,48
Maximum	69,0613
Sum	-1987,85
Count	100
Largest(1)	69,0613
Smallest(1)	-129,48
Confidence Level(95)	9,68655

Рисунок 3.10 Результати аналізу величини чистої поточної вартості

Середня величина чистої поточної вартості дорівнює -19,88 тис.грн. Одержані дані свідчать, що значення чистої поточної вартості може змінюватися від -129,48 до 69,09 тис. грн.

Таких даних недостатньо для прийняття управлінських рішень. Тому пропонуємо визначити, яка ймовірність отримання різних значень NPV за проектом ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

Це можна зробити, побудувавши діаграму розподілу частот за допомогою функції Excel Аналіз даних-Гістограма, в якому вхідним діапазоном значень є всі NPV (100 значень). Отримані результати аналізу показано на рис.3.10.

Результати розрахунків подані на окремому листі (рис. 3.11).

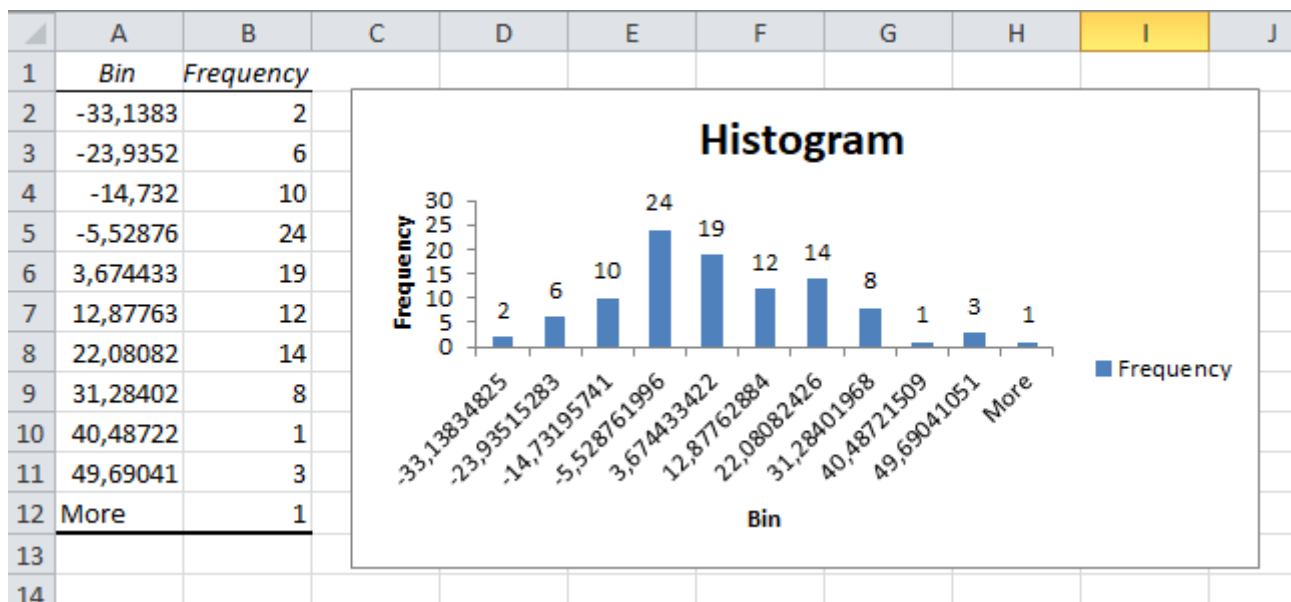


Рисунок 3.11 Частота отримання значень NPV для проекту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Більшість частот значень знаходиться в межах від -5,52 тис.грн. до 3,67 тис.грн.

Це означає, що якщо прийняти проект в тих параметрах, які були використані для розрахунків, ймовірність настання катастрофічно великих збитків для підприємства є малоімовірним. Тому проект рекомендується до реалізації.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі запропоновано варіант бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», який передбачає визначення сегментів споживачів, які є пріоритетними для підприємства, особливостей відносин з клієнтами, канали, через які здійснюється комунікація з клієнтами, проаналізовано потоки надходження доходів, визначена ціннісна пропозиція ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», ключові види ресурсів та ключові види діяльності, проведено структурування витрат, ідентифіковано ключових партнерів.

Також проведено SWOT-аналіз ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», який показав, що сильними сторонами підприємства є досвід у виробництві високотехнологічної продукції; універсальність технологічних ліній; налагоджена система постачання комплектуючих; наявність сертифікованої продукції відповідно до міжнародних вимог якості. Слабкими сторонами є значна залежність від декількох цільових клієнтів; високий рівень енергоємності виробництва; недостатня інноваційність бізнес-процесів та продукції.

Запропоновано алгоритм процесу коригування бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства, який зводиться до порівняння наявної бізнес-моделі із критеріями ефективності, які визначені на підприємстві, та розробці та вибору альтернативних сценаріїв коригувань – заміна окремих бізнес-процесів, цілих блоків бізнес-процесів або й повна модифікація та заміна бізнес-моделі.

Проведено обґрунтування доцільності реалізації інвестиційного проекту із запровадження виробництва нового типу електронних плат «ELECTRUA», які можна застосувати при зборі квадрокоптерів та іншої техніки моніторингу цивільно-військового призначення.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ІНТЕГРАЛ»

#### 4.1 Охорона праці на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Охорона праці є важливим елементом управлінської роботи на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», адже виробничі підприємства в операційній діяльності зіштовхуються з великою кількістю ризиків, які можуть привести до настання нещасних випадків і порушення плановірності виробничих процесів підприємства.

Забезпечення працездатності працівників на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» відбувається шляхом постійного контролю за дотриманням усіх норм виробничих процесів, організаційних та санітарно-гігієнічних заходів. Недопущення виробничого травматизму є послідовністю кроків, які включають як розробку нормативно-правових актів загальнодержавного рівня та рівня підприємства, так і розробку заходів оперативного керування усіма бізнес-процесами.

Відповідальною посадовою особою, яка займається питаннями забезпечення охорони праці на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», є керівник відділу з охорони праці та техніки безпеки.

Система забезпечення охорони праці та безпеки життєдіяльності побудова в розрізі окремих бізнес-процесів, що дозволяє оперативно відстежувати відхилення, які виникають в роботі підприємства.

Звичайно, забезпечення безпечних умов праці, підтримання працездатності працівників потребує певних фінансових вкладень, які є окремим елементом в загальній структурі витрат. Компенсація втрат, які підприємство може отримати в результаті порушень в питаннях охорони праці, може накласти суттєвий негативний відбиток на фінансовому стані організації.

На ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» фінансування резервного фонду

здійснюється у прив'язці із фондом оплати праці, а саме – 0,5% від його величини в річному вимірі.

Досліджуючи фінансування заходів охорони праці на підприємстві на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно відмітити, що спрямовується 0,5% від фонду оплати праці підприємства (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці на підприємстві  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр.

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
Фонд оплати праці	2700	3240	3564	4989,6	5488,56
Відрахування у резервний фонд	13,50	16,20	17,82	24,95	27,44

Очевидно, що зважаючи на накопичення у фонді оплати праці по підприємству за останні 5 аналізованих роки (2016-2020 рр.), відрахування у резервний фонд зростали пропорційно до цього (рис.4.1).

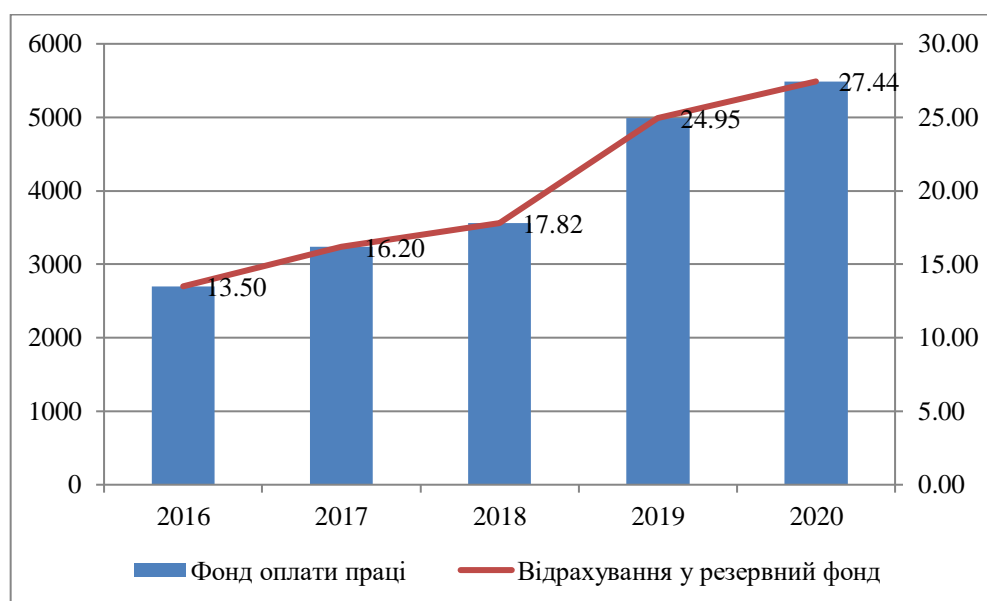


Рисунок 4.1 Величина фонду оплати та відрахування у резервний фонд  
ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»

Найменша величина відрахувань у резервний фонд становила 13,5 тис.грн. у 2016 році і далі зростала до 27,44 тис.грн. у 2020 році.

Система охорони праці передбачає не тільки стримування процесів, які

можуть вести до порушень в працездатності працівників, але і на стимулювання та заохочення тих працівників, які справно дотримуються усіх вимог охорони праці.

#### **4.2 Виконання заходів запобігання або зменшення ступеня ураження, своєчасне надання допомоги на об'єкті**

Ризики виникнення надзвичайних ситуацій існують постійно, тому підприємство повинно мати в розпорядженні розроблену систему реагування на такі події як організаційно, так і матеріально. Надзвичайна ситуація є порушенням нормального функціонування об'єкта, становить загрозу здоров'ю та життю людей.

Ступінь ураження різниться за рівнем збитків, які спровоковані надзвичайною ситуацією. В даному контексті розраховуються не тільки матеріальні збитки, але і розміром людських втрат, що особливо загрозово.

Плануючи дії щодо запобігання або зменшення ступеня ураження необхідно враховувати наступне.

Слід розробити ранжований перелік вагомостей завдань, які спрямовуватимуться на порятунок працівників або зменшення руйнівного впливу надзвичайної ситуації.

Звичайно, недопущення надзвичайної ситуації є заходом найвищого рівня ефективності. Тому забезпечення безпеки на об'єкті є першочерговим завданням як керівників підприємства, так і всіх його працівників. Забезпечення такого стану можливе як наслідок ретельного інструктажу усього персоналу щодо можливостей та заходів недопущення виникнення надзвичайної ситуації, а також тренування дій в разі її настання.

Особливу увагу необхідно приділити розробці положень, які регламентують відповідальність за недотриманням правил поведінки на об'єкті, що може стати причиною виникнення надзвичайної ситуації.

Працівники підприємства повинні розуміти, хто надаватиме допомогу в разі виникнення надзвичайної ситуації. Оскільки в структурі підприємства не

передбачено підрозділу або посади, працівники яких відповідатимуть за надання, наприклад, медичної допомоги, варто пам'ятати, що медичний захист відноситься до компетенції Державної служби медицини катастроф.

Закон України «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій технічного та природного характеру» (2007) містить ст. 13 «Медичний захист», та відносить медичний захист до галузі компетенції ДСМК, у якій перераховані такі заходи запобігання або зменшення ступеня ураження людей, своєчасне надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в зонах НС: – планування і використання існуючих сил та засобів закладів охорони здоров'я незалежно від форм власності та господарювання; – введення в дію Національного плану соціально-психологічних заходів при виникненні та подолання надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру; – розгортання в умовах НС природного і техногенного характеру необхідної кількості лікувальних закладів; – завчасне застосування профілактичних медичних препаратів та санітарно-епідеміологічних заходів; – контроль за якістю харчових продуктів і продовольчої сировини, питної води і джерелами водопостачання; – контроль за станом атмосферного повітря та опадів; – завчасне створення і підготовка спеціальних медичних формувань; – накопичення медичних засобів захисту медичного та спеціального майна і техніки; – контроль за станом довкілля, санітарно-гігієнічною та епідемічною ситуацією.

#### **4.3 Основні заходи щодо підвищення стійкості роботи, які здійснюються на об'єкті завчасно, за сигналами оповіщення ЦЗ та при раптовому виникненні НС**

У разі раптового виникнення надзвичайної ситуації підприємство повинно дуже швидко реагувати та активізувати попередньо заплановані заходи, які дозволять зберегти стійкість роботи.

Основними заходами захисту об'єкту є наступні:

1. Оперативне оповіщення працівників про виникнення надзвичайної ситуації або ризику її виникнення. Працівники при прийнятті на роботу повинні пройти обов'язковий інструктаж щодо дій в разі виникнення надзвичайних ситуацій, тому повинно бути чітке розуміння того, як здійснюватиметься оповіщення на підприємстві, як працюють сигнали оповіщення цивільного захисту і т.д.

2. Організація захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, надання невідкладної психологічної, медичної та іншої допомоги потерпілим. В результаті виникнення надзвичайної ситуації постраждати можуть не тільки люди, але і майно, території. Тому у підприємства мають бути детально сплановані заходи щодо збереження майна підприємства при раптовому виникненні надзвичайної ситуації.

3. Проведення невідкладних робіт із ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та організація життєзабезпечення постраждалого населення. Оскільки сила прояву та обсяг негативних наслідків, які можуть виникнути в умовах надзвичайної ситуації, може суттєво варіюватися, у розпорядженні підприємства мають бути ресурси на їх ліквідацію чи зменшення сили прояву. З цією метою необхідно завчасно формувати резервний фонд, кошти якого будуть спрямовуватися конкретно на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій.

4. Забезпечення відповідно до законодавства своїх працівників засобами колективного та індивідуального захисту. Певні надзвичайні ситуації несуть загрозу здоров'ю та життю працівників, що вимагає швидкого реагування, в тому числі забезпеченням засобами захисту. Наявність таких засобів у підприємства може суттєво зменшити негативні впливи на здоров'я працівників.

5. Організація та здійснення під час виникнення надзвичайних ситуацій евакуаційних заходів щодо працівників та майна суб'єкта господарювання.



## **Висновки до розділу 4**

У розділі 4 проведено аналіз стану охорони праці на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл». Визначено, що відрахування у резервний фонд, який пов'язаний із забезпеченням охорони на підприємстві, становить 0,5% від фонду оплати праці. Показано, що із зростанням фонду оплати праці пропорційно зростали накопичення у резервний фонд (від рівня 13,5 тис.грн. в 2016 році до 27,44 тис.грн. у 2020 році). Проаналізовано особливості виконання заходів запобігання або зменшення ступеня ураження, своєчасне надання допомоги на об'єкті. Розроблено основні заходи щодо підвищення стійкості роботи, які здійснюються на об'єкті завчасно, за сигналами оповіщення цивільного захисту при раптовому виникненні надзвичайних ситуацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено розробку бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

В результаті проведеного дослідження отримано наступні висновки.

1. Досліджено суть та значення збалансованого економічного розвитку підприємства, в результаті чого виявлено, що для оцінювання рівня збалансованості економічного розвитку підприємства дослідниками сформовано цілу систему критеріїв, адже збалансованість може бути досягнута лише при відповідності усім або більшості критеріям (економічним, соціальним, критеріям людського розвитку, критеріям екологічного розвитку). Виділено в якості найбільш повного підхід до трактування поняття «розвиток», який полягає у поєднанні якісних та кількісних змін, а також структурних перетворень, які проходять на підприємстві. Під збалансованим економічним розвитком запропоновано розуміти Збалансований економічний розвиток слід розуміти як кількісні, якісні та структурні зміни, які забезпечені оптимальним використанням ресурсів та отримання позитивного економічного результату.

2. Проаналізовано бізнес-модель розвитку підприємства як основу ефективності функціонування, а також виявлено функції бізнес-моделі. Під бізнес-моделлю запропоновано розуміти загальний підхід до стратегічного розвитку підприємства на довгострокову перспективу із врахування тих обмежень, які продукуються внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Проаналізовано 3 групи функцій бізнес-моделей підприємства – стратегічні, операційні та фінансові.

3. Проведено дослідження механізму розробки та впровадження бізнес-моделі підприємства, зокрема, через призму підходів (гуманітарний, процесний, онтологічний та управлінський). Запропонована така послідовність етапів в механізмі розробки та впровадження бізнес-моделі – визначення продукту або

послуги, темування бізнес-моделі, розробка механізму створення вартості, розробка ціннісної пропозиції, впровадження бізнес-моделі.

4. Проаналізувано результуючі показники діяльності ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» та їхню динаміку. Протягом 2016-2018 рр. обсяг виручки постійно збільшувався, від значення 99783 тис.грн. у 2016 році до 126712 тис.грн. у 2018 році. Період 2018-2019 рік характеризувався різким спадом значення до 77625 тис.грн і наступний 2020 рік демонстрував фактичне збереження цього значення із незначним відхиленням, тбто чистий дохід від реалізації становив 79140 тис.грн., що суттєво менше, ніж у 2016-2018 рр.

5. Оцінено фінансово-майновий стан підприємства. Первісна вартість основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» в період 2016-2019 рр. зростала від 9755 тис.грн. до 16019 тис.грн. Найменшою величиною основних засобів за їхньою залишковою вартістю характеризувався 2018 рік, за підсумками якого в розпорядженні підприємства було основних засобів вартістю 2599 тис.грн. Це пов'язано із накопиченим зносом та повільним відтворенням основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл». Фондомісткість протягом 2016-2017 рр. та 2019-2020 рр. була практично незмінною і становила 0,05. Це означає, що на кожну гривню реалізованої продукції припадає приблизно 5 копійок основних засобів. Лише у 2018 році, коли відбулися зміни як у вартості основних засобів, так і у обсягах реалізації, можна спостерігати суттєве зниження рівня показника фондомісткості до 0,02.

6. Проведено аналіз джерел забезпечення функціонування підприємства та напрямків їх витрачання. Оборотні активи ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» формуються за наступними напрямками – запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції та інші активи. Протягом всього аналізованого періоду за виключенням 2016 року найбільший внесок у загальну величину оборотних активів здійснювали запаси, що цілком відповідає напрямку основної діяльності підприємства. У 2016 році дебіторська заборгованість становила 13467 тис.грн. і була найбільш вагомою статтею при формуванні загальної величини оборотних активів.

Власний капітал ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» протягом 2016-2020 рр. збільшився від рівня 8821 тис.грн. у 2016 році до позначки 29364 тис.грн. у 2020 році. Це свідчить про збільшення зареєстрованого (пайового) капіталу, а також нерозподіленого прибутку.

Для ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» характерним є те, що всі пасиви формуються виключно власним капіталом та поточними зобов'язаннями і забезпеченнями. Можна бачити зворотну тенденцію до зменшення обсягу поточних зобов'язань та забезпечень від 550701 тис.грн. у 2016 році до 16852 тис.грн. у 2020 році. Це позитивно характеризує політику формування пасивів організації.

7. Розроблено бізнес-модель збалансованого економічного розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» за також структурою: сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки надходжень доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат

8. Сформовано алгоритм коригування бізнес-моделі розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл», який зводиться до порівняння наявної бізнес-моделі із критеріями ефективності, які визначені на підприємстві, та розробці та вибору альтернативних сценаріїв коригувань – заміна окремих бізнес-процесів, цілих блоків бізнес-процесів або й повна модифікація та заміна бізнес-моделі.

9. Обґрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проекту підприємства із запровадження виробництва нового типу електронних плат «ELECTRUA», які можна застосувати при зборі квадрокоптерів та іншої техніки моніторингу цивільно-військового призначення. Середня величина чистої поточної вартості дорівнює -19,88 тис.грн. Одержані дані свідчать, що значення чистої поточної вартості може змінюватися від -129,48 до 69,09 тис. грн. Більшість частот значень знаходиться в межах від -5,52 тис.грн. до 3,67 тис.грн. Це означає, що якщо прийняти проект в тих параметрах, які були використані для розрахунків, ймовірність настання катастрофічно великих

збитків для підприємства є малоімовірним. Тому проект рекомендується до реалізації.

10. Досліджено стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл».

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черничко Т. В., Черничко С. Ф. Забезпечення збалансованого розвитку економічної системи в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 103-108.
2. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д. Управління розвитком підприємства. Монографія. Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2018. 184 с.
3. Авер'янов Г.С. Управління в технічних системах. Київ, 2018. 80 с.
4. Мельникова Е.В., Безруких Ю.А. Устойчивость бизнес-модели в управлении промышленным предприятием. *Экономика и менеджмент систем управления*. 2017. № 2.2(24). С. 216–222
5. Osterwalder A., Yves P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p.
6. Rasmussen B. *Business Models and the Theory of the Firm*. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. 2017.
7. Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. *Business Model Innovation* The Boston Consulting Group. 2019
8. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review. 2018
9. Іваницький В.С. Механізми формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект. Наукова думка сучасності і майбутнього: матеріали XVII всеукраїнської практично-пізнавальної конференції (м. Дніпро, 31 січня – 07 лютого 2018 р.). Дніпро, 2018. С. 12-14.
10. Debelak D. *Business Models Made Easy*. New York: Entrepreneur Press, 2006. 240 p.
11. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138-142

12. Бізнес-модель сучасного підприємства: сутність, риси, елементи.  
URL: <http://ea.donntu.edu.ua>
13. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. 288 p.
14. Панухник О., Голич Н. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 90–97.
15. Панухник Олена. Місце сучасних розумних технологій у формуванні інноваційного розвитку об'єднаних територіальних громад України / Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 27 жовт. 2017 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Б. О. Язлюк, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. С. 65-67.
16. Гула І., Маркович І. Основні проблеми конкурентної боротьби в Україні. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» та I Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді», 29-31 березня 2018 року. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2018. Том 1. С. 36-39.
17. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Вероніка Валеріївна Дідух. - Київ, 2016. - 26 с.
18. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7332>

19. Маркович І. Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 41. - С. 105-109
20. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. С. 98-107.
21. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
22. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.
23. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2018. – № 3. – С. 58-65.
24. Фурман І. В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. №. 1. С. 31–36.
25. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка.– Вип. (42). –2014. – С. 191-196
26. Борецька Н. П., Міщенко К.В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 20. – С. 63–66.
27. Химич І.Г. Фінансові ризики в діяльності підприємства // Матеріали VII Міжнародної науково–методичної конференції Форуму молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» (21-22 жовтня, 2016 р.). – Тернопіль: МП «Тайп», 2016. – С. 185-186.
28. Химич І.Г. Особливості процесу моделювання управління фінансовими ризиками як способу мінімізації їх негативного впливу в діяльності підприємства // Моделювання економіки: проблеми, тенденції,



досвід: Тези доповідей VI Міжнародної науково-методичної конференції Форуму молодих економістів-кібернетиків, 24-25 вересня 2015 року, м. Вінниця / відпов. ред. Коляденко С.В. – Редакційно-видавничий центр ВНАУ, 2015. – С. 251-252.

29. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. – Чернігів : видавець Брагінець О. В., 2018. – 306 с.

30. Єпіфанова І. Ю., Джежула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум .– Вінниця : В НТУ, 2017. – 143 с.

31. Пропозиції до плану першочергових дій з розвитку промисловості України.-Київ, 2017, 84 с.

## ДОДАТКИ

<b>Business Model Canvas</b>		<i>Designed for:</i> ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»	<i>Designed by:</i> Шевчук	<i>Date:</i> 2021
<b>Ключові партнери</b>	<b>Ключові види діяльності</b>	<b>Ціннісна пропозиція</b>	<b>Відносини з клієнтами</b>	<b>Сегменти споживачів</b>
	Постачальники сировини		Персоналізація	
Постачальники матеріалів	Розробка продукції	Забезпечення безперебійної роботи електроприладів споживачів	Канали	Промислові підприємства-виробники електротехнічної продукції
Постачальники комплектуючих	Вивід продукції на ринок			
Компанії, які проводять тестування продукції	Реалізація продукції	Вдосконалення існуючих електросистем шляхом оптимізації електроспоживання	Офіційний сайту ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл»	Користувачі систем постійного та змінного струму
	Контроль якості			
	<b>Ключові ресурси</b>		Маркетплейси	
	Матеріальні		Інформація в спеціалізованих електронних каталогах	
	Трудові			
	Фінансові			
	Інформаційні			
<b>Структура витрат</b>		<b>Потоки надходження доходів</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійні витрати (заробітна плата управлінського персоналу та інші)</li> <li>- Змінні витрати (витрати на комунальні послуги, заробітна плата робітників, витрати на сировину, матеріали, комплектуючі та інші)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виручка від реалізації систем електропостачання</li> <li>- Надходження від здачі майна в оренду</li> <li>- Надходження від продажу активів</li> </ul>		

Бізнес-модель збалансованого економічного розвитку ТОВ «Торговий Дім «Інтеграл» (CANVAS)

Джерело: розроблено самостійно