

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТРОХЛІБ МИРОСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 330.33:338.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М. С. Трохліб

Керівник роботи
Швець Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Трохліб М. С. Удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2020.

Обґрунтовано практичні підходи та науково-методичні основи організації діяльності підприємств. Розкрито специфіку управління виробничими та господарськими процесами з урахуванням перспективних напрямів їх розвитку. Представлено аналіз ринкових позицій, засобів комунікації та механізмів отримання доходу в умовах ПП «Імперія будівництва», визначено пріоритетні інструменти формування ефективної бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: бізнес-стратегія, диверсифікація, ефективність, управління.

ANOTATION

Trokhlib M. S. improving the business model of enterprise functioning. – *Qualification work manuscript.*

Qualification work for the masterr's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, traide and stock exchange activity. Polissia national university, 2020.

Practical approaches and scientific and methodological foundations of the organization of enterprises' activities are substantiated. The specifics of managing production and economic processes are revealed, taking into account the promising directions of their development. The analysis of market positions, means of communication and mechanisms of income generation in the conditions of Private Enterprise "Empire of construction" is presented, priority tools for forming an effective business model of the enterprise are identified.

Keywords: business strategy, diversification, efficiency, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	5
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ІМПЕРІЯ БУДІВНИЦТВА»	12
Висновки до розділу 2	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПП «ІМПЕРІЯ БУДІВНИЦТВА»	22
Висновки до розділу 3	29
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Сучасні ринкові відносини зазнають ряд перманентних трансформаційних змін, що вимагає від підприємств відповідної адаптивної поведінки і гнучких підходів до управління для утримання конкурентних позицій і збалансованого зростання. Бізнес-моделювання – один з ефективних інструментів забезпечення динамічного розвитку підприємства. Досвід найбільш успішних компаній свідчить про те, що процес формування бізнес-моделі є безперервним. Оскільки створена вихідна бізнес-модель в подальшому буде аналізуватися, коригуватися і вдосконалюватися.

Наразі практика діяльності підприємницьких структур доводить, що підприємства найчастіше замислюються про розробку бізнес-моделей тільки тоді, коли їм необхідні інвестиції. Зараз на ринку інвестицій в бізнесі існує ряд проблем. Є інвестори, готові вкладати гроші, але при цьому дуже мала кількість опрацьованих ідей. Для наочної демонстрації потенційному інвестору концепції бізнесу підійде бізнес-модель. Відповідь на ключові маркетингові питання дозволяє більш якісно підготуватися до «продажу» бізнес-ідеї. Інвестор теж оцінить ступінь занурення в деталі і систематизацію інформації про майбутній бізнес. Про це свідчать результати досліджень К. Бардиша, П. Батенка, П. Завліна, З. Мокринської, О. Онищенко, А. Остельвардера, Д. Пинто, А. Сливоцького, Д. Тіса, Й. Шупетера та інших, які зробили свій внесок у формування теоретичного базису категорії «бізнес-модель».

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних засад управління бізнес-процесами підприємства. Досягнення визначеної мети передбачало реалізацію таких завдань: 1) узагальнити теоретичні засади управління бізнес-моделлю підприємства; 2) встановити причинно-наслідкові зв'язки бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємницьких структур. **Предметом дослідження** є множина організаційних, управлінських та економічних відносин управління підприємницькими структурами. **Об'єктом дослідження** є теоретико-методико-прикладні засади управління бізнес-моделлю підприємницьких структур України.

Теоретико-методологічною базою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних вчених, системні підходи у нормативно-правовому регулюванні підприємницьких структур. Методи, які було використано, під час підготовки матеріалів дослідження стали систематизація та узагальнення, експертні оцінки, статистичний та економічний аналізи, метод інтерв'ю на осевої яких здійснено оцінку існуючого стану суб'єктів підприємництва, розроблено прогноз подальшого їх розвитку з урахуванням динаміки світових трендів та умов України. *Інформаційною базою* дослідження стали нормативно-правові акти з питань розвитку підприємництва, офіційні дані Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державного комітету статистики України, інтернет-ресурси, звітність.

Наукова новизна результатів дослідження представлена авторським доробком у формуванні оптимальної бізнес-моделі будівельної компанії.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні результати і висновки магістерської роботи доповідались на таких науково-практичних конференціях, організованих на базі Поліського національного університету, а саме: V Міжнародному науково-практичному форумі «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій» (25 жовтня 2019 р.) на тему – «Пріоритетні напрями удосконалення бізнес-моделі підприємства (на прикладі ПП «Імперія будівництва»); Наукові читання – 2020 на тему – «Стратегічні підходи до оцінки бізнес-моделі підприємства»; Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» (20–21 жовтня 2020 р.) на тему – «Перспективи удосконалення бізнес-моделі підприємства».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Представлена робота включає вступ, теоретичний та два аналітичні розділи, висновки, список використаних джерел з 44 найменування. Загальний обсяг роботи розміщений на 37 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка бізнес-стратегії організації лежить в площині менеджменту як механізм забезпечення успішного розвитку юридичної особи. Стратегія підприємства – це комплексний план управління, який повинен посилити позиції підприємств на ринку і сприяти координації їх зусиль у напрямі залучення ресурсів та якомога кращого задоволення потреб споживачів, забезпечуючи власну конкурентоспроможність і досягнення глобальних цілей розвитку суспільства [11, с. 61]. Процес формування стратегії ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку і діяльності, що полягає у виборі загального напрямку, освоєнні нових ринків, обслуговуваних потреб, методів конкуренції, залученні ресурсів і становлення оптимальної моделі бізнесу (рис. 1.1). Іншими словами, стратегія визначає вибір підприємством напрямку розвитку, ринків, методів конкуренції та ведення бізнесу.



Рис. 1.1. Схема процесу визначення стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі [19, с. 12].

З поняттям стратегії тісно пов'язане поняття моделі, моделі бізнесу (бізнес-моделі), зокрема [12]. Цим терміном фактично позначається механізм

отримання прибутку від господарської діяльності суб'єкта підприємництва. Формально модель бізнесу підприємства пов'язана з економічною складовою стратегії, зі співвідношенням доходи-витрати-прибуток, – з фактичними і планованими доходами від збуту товарів юридичної особи. Існуючі конкурентна стратегія та калькуляція витрат підприємства визначають можливість отримання відповідного рівня доходу та прибутку через здатність підприємства забезпечувати окупність інвестицій. Бізнес-модель підприємства покликана забезпечити ефективність стратегії з точки зору отримання прибутку [31]. Отже, стратегія визначає методи конкуренції та ведення бізнесу суб'єкта господарювання (не описуючи конкретні фінансові результати і наслідки конкурентної боротьби), а бізнес-модель на підставі показників прибутку і витрат, одержуваних в результаті застосування даної стратегії, забезпечує життєздатність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння галузевої бізнес-системи, бізнес-моделі та стратегії

Параметри	Галузева бізнес-система	Бізнес-модель	Стратегія компанії
Сутність	ланцюжок видів діяльності в галузі	спосіб організації бізнесу в галузі	компас, напрямок розвитку компанії
Орієнтація	розуміння процесу формування витрат і доданої вартості	створення цінності для споживача і її перетворення в прибуток компанії	створення стійкої конкурентної переваги
Акценти аналізу	аналіз стадій технології створення продукту і доставки його кінцевим споживачам	аналіз галузі та галузевої бізнес-системи, тенденції та сценарії їх розвитку	аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, конкурентний аналіз
Ступінь унікальності	типова для галузі	може бути як типовою для галузі, так і інноваційною	унікальна для компанії

Джерело: сформовано на основі [32, с. 88].

Модель (від лат. *modulus* – міра, зразок, норма) в найширшому розумінні – уявний або знаковий образ об'єкта-оригіналу. Модель (*model*) – спрощене відображення дійсності. Бізнес (від англ. *business, enterprise* - справа, антрепренерство) – підприємницька діяльність, справа, що приносить

дохід або іншу матеріальну вигоду. Бізнес-модель (за Олександром Остервальдом) логічно описує, яким чином підприємство створює суспільно-ринкову цінність. Це скорочена форма опису економічної, соціальної та інших форм доходу через забезпечення вирішення проблем клієнтів. Бізнес-модель є важливим інструментом забезпечення динамічного розвитку компанії [11, с. 172]. Сучасні підприємства є досить агресивними у своїй позиції боротьби за власну конкурентоспроможність, що орієнтована на зростання прибутків та надходження капіталу від інвесторів. Тобто ефективні ділові (бізнес) моделі та розуміння пріоритетів бізнесу і споживачів сприяє вищій інвестиційній привабливості [12, с. 239]. Успішні підприємці засвідчують необхідність розробки початкової бізнес-моделі, яка уможливить постійні позитивні зміни. Тобто, бізнес-моделювання – це складний процес, постійного спостереження, корегування та аналізу діяльності підприємства з метою оптимізації його діяльності, це безперервні перетворення з метою його ефективної діяльності. Елементами бізнес-моделі, які сприяють створенню нових товарів або послуг з неповторними споживчими якостями є такі:

- споживча цінність вироблених товарів або послуг як для споживача (функції, що може виконати товар або послуга), так і для інвестора (здатність приносити дохід);
- формула прибутку (схема, що демонструє яким чином підприємство отримує економічну вигоду);
- ключові ресурси (активи підприємства: технології, обладнання, кваліфікаційні характеристики співробітників);
- ключові процеси (процеси підприємства, що постійно, збільшують кількість пропонованих товарів або послуг), [3, с. 385].

Як збиткові підприємства, так і новачки на ринку ще неспроможні демонструвати ефективні моделі бізнесу. Системний характер отримання доходу фактично демонструє здатність досягати позитивних результатів і таким чином довести конкурентоспроможність підприємств, їх стійкість та життєздатність щодо подальших перспектив розвитку. Така модель бізнесу

демонструє потенціал економічної складової стратегії юридичної особи через оптимізацію співвідношення доходи-витрати-прибуток. Розробка, впровадження та реалізація стратегії як цільового орієнтиру та системи менеджменту через реалізацію завдань розвитку на всіх рівнях визначає попит на фахівців, здатних активно формувати майбутнє компанії. Менеджери відповідають за вибір моделі бізнесу компанії і розробляють її стратегію. Визначення бізнес-моделі в залежності від підходу, зокрема, таке трактування моделі бізнесу:

I. Орієнтація на цінність / клієнта передбачає:

1. Модель бізнесу – це те, як підприємство формує ціннісну пропозицію для споживача, розмежовує і формулює свої пропозиції, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами, як раціонально розподілити ресурси, яких фахівців доведеться залучити, як виходити на ринок і за рахунок якого механізму отримувати прибуток [13, с. 76].

2. Бізнес-модель логічно описує яким чином організація створює, поставляє клієнтам і набуває економічну, соціальну та іншу цінність [15, с. 58].

3. Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає здібності підприємство, знаходить формат співпраці та партнерів, необхідних для просування, постачання та створення цінності клієнтам, отримання стійких доходів та примноження капіталу [17, с. 98].

4. Бізнес-модель-це метод ведення справ, за допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку формування споживчої вартості [22, с. 101].

5. Бізнес-модель – спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і отримує від цього прибуток [40, с. 71].

II. Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси / ролі:

1. Бізнес-модель – це погляд на підприємство, сконцентрований на найбільш значущих для бізнесу параметрах [12, с. 111].

2. Бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства [18, с. 84].

3. Бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток. Бізнес-модель роз'яснює, як компанія заробляє гроші, визначаючи положення компанії в ланцюжку створення вартості [22, с. 51].

4. Бізнес-модель – це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку [23, с. 67].

5. Бізнес-модель підприємства – це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значущі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [28, с. 72].

6. Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [31, с. 117].

7. Бізнес-модель – логічний схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії [32, с. 108].

8. Бізнес-модель-це представлення набору пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішнє і зовнішнє середовище компанії в рамках єдиної системи [37, с. 204].

Виходячи з цілей підприємства, можливі різні види бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими видами: в залежності від методики формування бізнесу, по мірі розвитку і впровадження інновацій, на процес вибору однієї або декількох цілей з встановленням параметрів допустимих відхилень для управління процесом здійснення ідеї, і останнє це взаємовідносини із зовнішнім світом.

1. При створенні бізнес-моделей компанії використовуються два основних методичних підходи: концепцію «входу-виходу» (В–В) і ресурсний підхід. Заснований на концепції В–В методичний підхід передбачає фокусування на наявності і дефіцитності ресурсів, що продиктовано умовами і обмеженнями зовнішнього середовища. Ідентифікуються зовнішні можливості розвитку бізнесу та варіанти використання цих альтернатив. В результаті, реалізується принцип «зовні-всередину», заснований на здатності організації до гнучкої адаптації: доставки потрібного продукту в потрібний час; створенні спеціальних продуктів; вирішенні проблем покупців, часом на основі їх попереднього створення. Такий підхід характерний для малих організацій у сфері послуг і торгівлі, які не мають можливості формувати інвестиційні бюджети на реалізацію інноваційних програм [26]. Основним критичним фактором успіху в таких організаціях стає інтуїція їх керівників і гнучка адаптація бізнес-процесів до змін в економічному середовищі. Використання В–В бізнес-моделі не забезпечує формування стійких трендів доданої вартості (цикл життя компанії, що використовує підхід В–В, як правило, збігається з циклом життя її основного продукту). Це визначає момент ліквідації або реорганізації такої компанії або через процедуру банкрутства, або злиття/поглинання.

2. У ресурсному підході, навпаки, саме унікальні ресурси і компетенції компанії є фундаментом, що базується на концепції економічної ренти. В його основі лежить думка про компанію як про впорядковану сукупність ключових компетенцій. Розроблювані і реалізовані компанією стратегії повинні дозволяти найкращим чином отримувати результати, розвивати компетенції, відкривати можливості у зовнішньому середовищі.

Ресурсний підхід характерний для компаній створених «навічно», що позиціонують себе «зсередини – назовні». В даний час бізнес таких компаній будується на довгостроковому партнерстві всіх зацікавлених груп, на спільних інноваціях (інтеграції бізнесів, синхронізації зусиль та ін.) і спільному коучингу, що дозволяє забезпечувати найкращі результати

(розкриття нових способів корисного використання, вдосконалення процесів, отримання максимальної корисності та ін.). Великі і середні компанії, що використовують ресурсний підхід, часто програють малим компаніям у швидкості реакції на зовнішні зміни. В результаті вони або втрачають перспективний ринок, або виходять на нього з істотним запізненням, несучи більш високу плату за вхід в порівнянні з організаціями, що розвиваються на основі моделі В–В [32].

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-модель як опис складної системи ціннісної пропозиції підприємства із заданою точністю відображає у визначених межах всі правила виконання операцій, об'єкти, процеси, сутності, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінювання ефективності функціонування бізнес-системи.

2. Бізнес-модель це абстрактне уявлення деяких аспектів стратегії фірми. У ній викладаються істотні деталі необхідні, щоб зрозуміти, яке підприємство може успішно приносити користь своїм клієнтам і власникам (інвесторам). Стратегії у кожній підприємницької структури неповторні, тому що як такі ресурси не повторюються (особливо людські). А ось бізнес-модель у різних підприємств може бути абсолютно однаковою. Процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу.

3. Необхідність комбінування переваги всіх існуючих підходів при розробці та актуалізації конкурентоспроможних бізнес-моделей актуалізували інноваційно-інвестиційний характер управлінських рішень за важливої маркетингової їх складової. Бізнес-моделі, що комбінують результати НДДКР з результатами зовнішніх впливів, отримали назву моделей заснованих на відкритих інноваціях.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ІМПЕРІЯ БУДІВНИЦТВА»

Приватне підприємство «Імперія будівництва» (далі – ПП «Імперія будівництва»), ЄДРПОУ: 40781711, зареєстроване 26.08.2016 р. Засновниками підприємства є Кратюк Людмила Андріївна (внесок засновника 50%) та Загладько Віктор Миколайович (внесок засновника 50%). Підприємство є платником податків на загальних засадах. Найвищим органом управління є загальні збори засновників.

Уповноваженою особою, яка представляє підприємство, є виконавчий директор Загладько Віктор Миколайович. Розмір статутного капіталу становить 1 млн грн., організаційно-правова форма підприємства – приватне підприємство. До основних видів діяльності підприємства відносимо 41.20 Будівництво жилих та нежилих будівель, до інших – 43.11 Розбирання та знос будівель, 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику, 43.13 Розвідувальне буріння, 43.21 Електротехнічні та монтажні роботи, 43.22 Монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціонування повітря, 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи, 43.31 Штукатурні роботи, 43.33 Роботи по покриттю підлог і облицюванню стін, 43.34 Малярні та скляні роботи, 43.39 Інші оздоблювальні роботи, 71.11 Діяльність у галузі архітектури, 71.12 Діяльність у галузі інженерних вишукувань та надання технічних консультацій у цій галузі, 41.10 Розробка будівельних проектів [15].

Підприємство ПП «Імперія будівництва» розміщене за адресою 10014, Житомирська область, м. Житомир, вул. Київська, 22. Електронна адреса компанії – *imperiya.bud@ukr.net*, телефон – +38(0412)480220.

За даними сайту *Prozorro*: ПП «Імперія будівництва» є учасником 73 (у 2 випадках не відбулися, 1 – торги відмінено, 62 – торги неконкурентні, 11 – конкурентні) закупівель на проведення будівельних, архітектурних,

інженерних робіт та інспекційних послуг, у 67 закупівлях стало переможцем, отримуючи контракти на суму 5,55 млн грн. Інфографіка про розмір, час та географію підписання контрактів наведена на рис. 2.1–2.2.



Рис. 2.1. Інфорграфіка розміру та періоду отримання контрактів

Джерело: сформовано за даними ПП «Імперія будівництва».

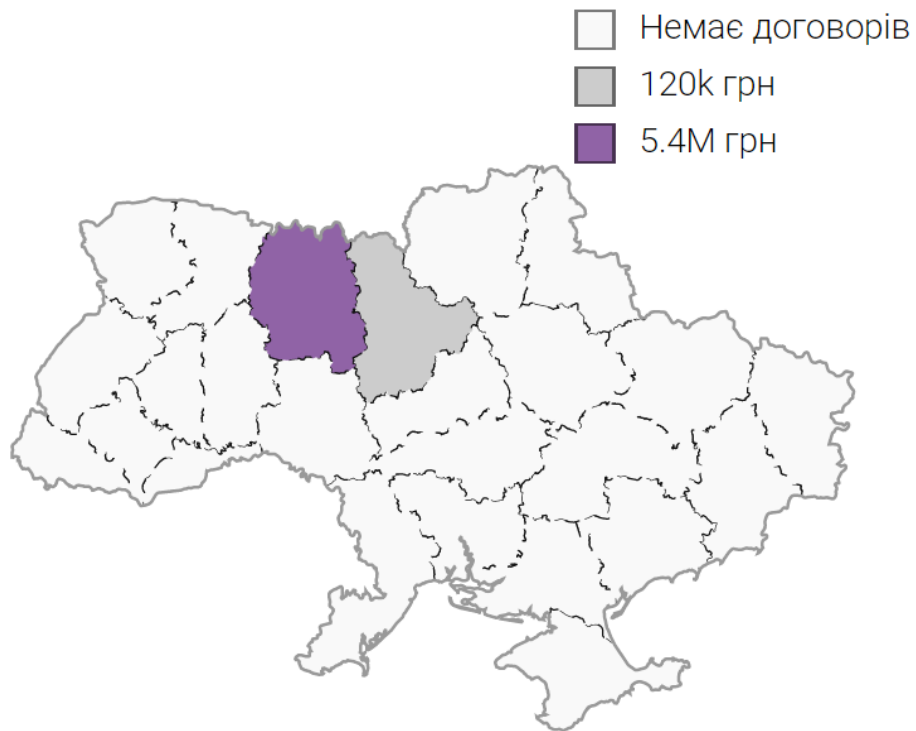


Рис. 2.2. Географія отримання контрактів

Джерело: сформовано за даними ПП «Імперія будівництва».

Зокрема такими є відповідні види робіт за договорами щодо підготовки проектно-кошторисної документації об'єкті «Реконструкція закладу дошкільної освіти «Джерельце» (Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Піски), «Капітальний ремонт: «Заміна дерев'яних віконних рам на металопластикові в адміністративному приміщенні (м. Житомир, майдан Перемоги, 2); «Капітальний ремонт спортзали Троянівської ЗОШ І-ІІІ ст. (Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Троянів); «Капітальний ремонт внутрішніх приміщень навчального корпусу №2 Ліщинської ЗОШ І-ІІІ ст. Житомирського р-ну Житомирської обл.»; «Благоустрій території ЗДО «Ластівка» (с. Ліщин Житомирського р-ну Житомирської обл.); «Капітальний ремонт дорожнього покриття (с. Перлявка Житомирського р-ну Житомирської обл.); послуги з нагляду за виконанням будівельних робіт за об'єктом «Будівництво міні-футбольного поля зі штучним покриттям» (с. Левків Житомирського району), надання послуг з авторського нагляду за об'єктами: «Капітальний ремонт дорожнього покриття» (с. Левків Житомирського р-ну Житомирської обл.); «Благоустрій прилеглої території Будинку культури» (с. Ліщин Житомирського р-ну Житомирської обл.); «Капітальний ремонт внутрішніх приміщень навчального корпусу №2 Ліщинської ЗОШ І-ІІІ ст. Житомирського р-ну Житомирської обл.»); «Капітальний ремонт внутрішніх приміщень навчального корпусу №1 Ліщинської ЗОШ І-ІІІ ст. Житомирського р-ну Житомирської обл.»; «Капітальний ремонт внутрішніх приміщень клубу» (с. Скоморохи Житомирського р-ну Житомирської обл.); «Реконструкція Луківської ЗОШ І-ІІІ ст. (Житомирська обл. Житомирський р-н)»; реконструкція будівлі фельдшерського пункту (с. Довжик Житомирського р-ну Житомирської обл.) та інші.

Основними конкурентами ПП «Імперія будівництва» є Український державний інститут культурної спадщини, ТОВ «Златограф-Проект», ТОВ «Архітектурне Бюро Спецпроект» ФОП Подік Анатолій Олександрович, ПрАТ «Хімнафтомашпроект», ПП «Сельхозмашпроект», ЧП «ВКФ «Південьбудіндустрія», ТОВ «Українські архітектурні технології», ТОВ

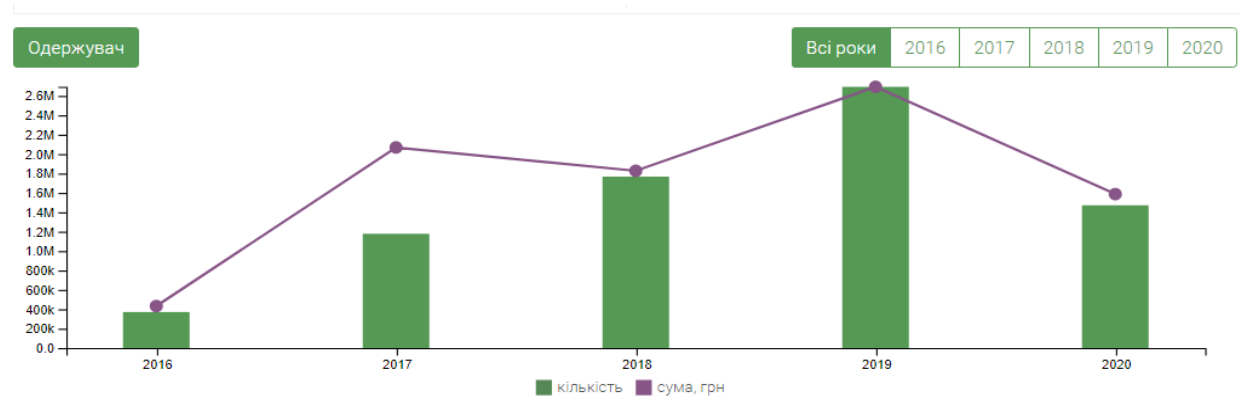
«Інститут Сумипроєкт», ТОВ «БТК-Центр Комплект», ДП «Науково-дослідна виробничо-технічна агенція «Стратегія регіонального розвитку», ТОВ «Група «Гарант», ТОВ Компанія Аркона, ТОВ «Добробут-проект», ПП СЛМ-проект, ТОВ «Тетерів-будпроект», ТОВ Сервісний центр нерухомості, ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс», Павленко Юрій Володимирович, Селіфанов Володимир Вікторович.

Протягом 2017–2019 рр. зросла кількість видів діяльності, які здійснює підприємство, зокрема додано такі: 43.13 Розвідувальне буріння; 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 43.34 Малярні роботи та скління; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 43.91 Покрівельні роботи; 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін; 41.10 Організація будівництва будівель; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.31 Штукатурні роботи; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціювання; 43.11 – Знесення, а також відбулися зміни у складі засновників [15], (у 2017 р. Засновниками у рівних частках були Кратюк Віталій Олегович та Загладько Сергій Вікторович, а у 2019 р. – Кратюк Людмила Андріївна та Загладько Віктор Миколайович), про що внесено відповідні зміни до Статуту ПП «Імперія будівництва».

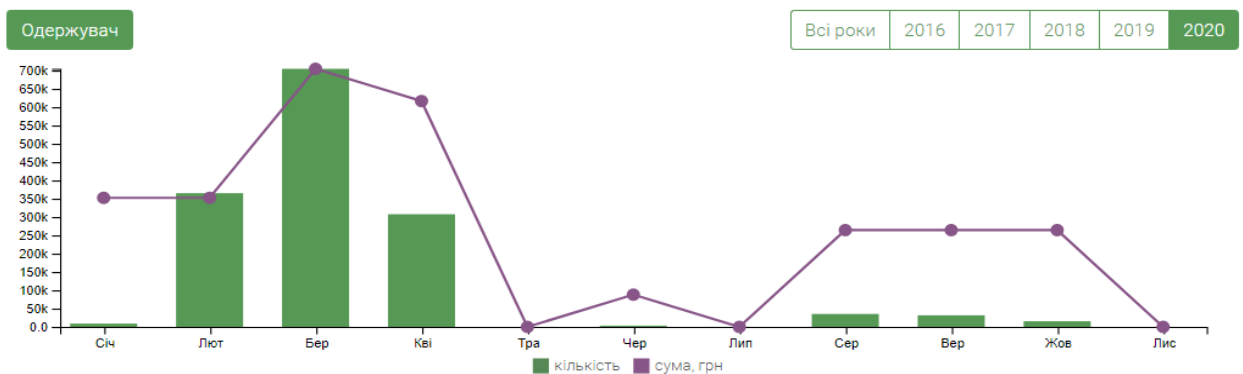
Щодо діяльності ПП «Імперія будівництва» 10.04.2018 р. Державною архітектурно-будівельною інспекцією України було проведено державний архітектурно-будівельний контроль (нагляд) щодо дотримання вимог законодавства у сфері містобудівної діяльності, будівельних норм, стандартів і правил під час виконання підготовчих та будівельних робіт. Перевірка щодо дотримання законодавства у сфері містобудівництва, вимог будівельних стандартів, норм, правил з питань виконання будівельних та підготовчих робіт комісією у складі Панасюк О. В. (відповідальний за здійснення технічного нагляду), Романова С. В. (головний інспектор будівельного нагляду ІВ УДАБІ у Житомирській області), Гуцала І. В. (ГІП, відповідальний за здійснення авторського нагляду), Сичика В. В. (головний державний інспектор будівельного нагляду ІВ УДАБІ у Житомирській

області), Лопатюка Р. П. (відповідальний виконавець робіт ТОВ «Міськкомунсервіс»), встановлено, що порушення відсутні. Протягом 2016–2020 рр. отримано фінансування від 179 транзакцій на суму 7,48 млн грн. (рис. 2.3, додаток А), у тому числі у грудні 2016 р. – 9 транзакцій на суму 371,5 тис. грн. Операції здійснювали прозоро на тендерних засадах як результат співпраці з органами державної влади, місцевого самоврядування та проведення операцій з майном державної та комунальної власності.

У 2020 р. Житомирським окружним адміністративним судом за позовом дії ТОВ «Гостомель-промтранс» щодо ПП «Імперія-будівництва» були визнані як неправомочні, а Господарський суд Житомирської області своїм рішенням передбачив стягнення з ТОВ «Гостомель-промтранс» як боржника на суму 66,6 тис грн.



а)



б)

Рис. 2.3. Фінансування діяльності ПП «Імперія будівництва» за результатами відкритого конкурсу

Примітка: а) – в цілому за період з 2016 р. по 2020 р., в тому числі б) у 2020 р.
Джерело: сформовано за даними сайту *Clarity-project.info*.

Банківські рахунки ПП «Імперія будівництва» та їх зміна у 2017–2019 рр. відображена у таблиці 2.1. споживачами послуг ПП «Імперія будівництва» є відділи ЖОДА (освіти, національно-патріотичного виховання, молоді та спорту) та Житомирської міськради (Департамент містобудування та земельних відносин), Левківська сільська рада, Оліївська сільська рада, Головне управління ДПС у Житомирській області, Станишівська сільська рада, Тетерівська сільська рада, Левківська сільська рада, Житомирський обласний ліцей Житомирської обласної ради, Глибочицька сільська рада, Департамент регіонального розвитку Житомирської обласної державної адміністрації, Житомирський музичний фаховий коледж ім. В. С. Косенка Житомирської обласної ради, КП «Центр інвестицій» Житомирської міської ради, Краснопільська сільська рада, Головенківська сільська рада та інші (рис. 2.4).

Таблиця 2.1

Банківські рахунки, що використовувалися ПП «Імперія Будівництва»

№ рахунку	Банк	Оновлено
26003924864105	АБ 'УКРГАЗБАНК', ЄДРПОУ 23697280, МФО: 320478	22.07.2019
26048300937137	Філія – Житомирське обласне управління АТ 'Ощадбанк', ЄДРПОУ 09311380, МФО: 311647	12.12.2017
26004300937137	Філія – Житомирське обласне управління АТ 'Ощадбанк', ЄДРПОУ 09311380, МФО: 311647	08.12.2016

Джерело: дані наведено за даними ПП «Імперія Будівництва» та сайту держзакупівель <http://tender.me.gov.ua> та системи ProZorro

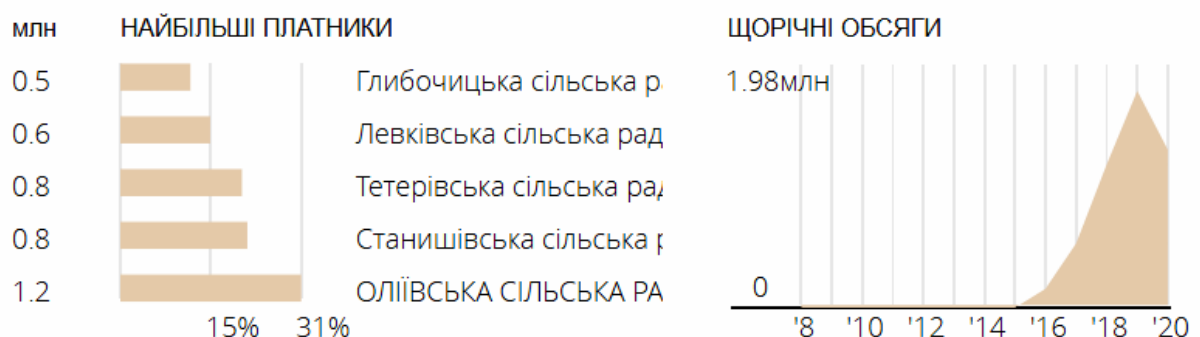


Рис. 2.4. Основні клієнти ПП «Імперія будівництва»

Джерело: дані наведено з офіційного сайту <http://tender.me.gov.ua> та системи ProZorro

Сукупність економічних параметрів, які відображають розміщення, наявність і використання фінансових ресурсів характеризують фінансовий стан підприємства ПП «Імперія будівництва». Наразі він характеризується забезпеченістю оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей, власними оборотними коштами відповідно до потребами виробництва, своєчасним проведенням розрахункових операцій та платоспроможністю. Фінансовий наліз діяльності ПП «Імперія будівництва» характеризується такими показниками як платоспроможності і ліквідності (ілюструють фінансові можливості щодо погашення заборгованості), покриття позичкових коштів; прибутковості (визначають можливість порівняння отриманого прибутку з вкладеним капіталом, здатність авансованого у виробництво і реалізацію капіталу ефективно використовуватися); ділової активності (описує кругообіг засобів підприємства); фінансової стійкості (зазвичай, констатує співвідношення власних і залучених коштів). Фінансовий аналіз діяльності підприємства відображений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансовий аналіз діяльності ПП «Імперія будівництва»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р. (+/-)
Рентабельність активів, %	1,03	1,59	-3,67	-4,7
Рентабельність продажу, %	2,4	2,85	-5,9	-8,3
Заборгованість (загальні зобов'язання / загальні активи), %	83,21	83,7	90,03	6,82
Борги (загальні зобов'язання / власний капітал), %	495,51	513,6	902,89	407,38
Коефіцієнт покриття (оборотні активи / поточні зобов'язання)	105,69	112,65	132,37	26,68
Робочий капітал (робочий капітал / загальні активи)	4,41	9,61	20,15	15,74
Загальні активи, млн. грн.	1,5	2,0	2,0	0,5
Чисті продажі, млн. грн	0,75	1,0	1,5	0,75
Темп зростання продажів, %	557,36	49,74	-3,15	-560,51
Темп зростання чистого прибутку (збитку), %	119,12	77,84	-300,65	-419,77

Джерело: сформовано за даними ПП «Імперія будівництва».

Стійкий фінансовий стан підприємства залежить від результатів виробничої, комерційної і фінансової діяльності. Джерелами інформації для

проведення фінансового аналізу оперативна та зведена фінансова звітність: «Баланс», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про власний капітал» тощо. Проаналізуємо фінансову стійкість досліджуваного підприємства. Для цього розрахуємо відповідні коефіцієнти за три роки та проаналізуємо зміни їх значень. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2017 р. на підприємстві становить 0,01. Це свідчить про те, що ПП «Імперія будівництва» не має достатню кількість обігових активів для покриття зобов'язань. Позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта фінансової автономії (нормативним вважається > 0,5). В умовах ПП «Імперія будівництва» даний коефіцієнт протягом 2017–2019 рр. збільшився на 0,01, або на 1%.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Нормальним значенням коефіцієнта залежності вважається < 2 (таке значення показника в умовах ПП «Імперія будівництва» не відповідає нормативному значенню протягом 2017–2019 рр.); тенденція зменшення показника є позитивною (за досліджуваний період коефіцієнт зменшився на 21,91 (або на 21,9%). За даними звітності ПП «Імперія будівництва» вдалось визначити такі показники ліквідності як коефіцієнт покриття, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, величина власного оборотного капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансовий скоринг ПП «Імперія будівництва»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р. (+/-)
Поточна ліквідність, %	105,7	112,6	132,4	26,7
Абсолютна ліквідність, %	44,7	24,6	3,8	-40,9
Коефіцієнт автономії, %	16,8	16,3	10,0	-6,8
Рентабельність (збитковість) активів, %	1,0	1,6	-3,7	-4,7
Рентабельність оборотних засобів, %	1,2	1,9	-4,4	-5,6
Чиста маржа, %	2,4	2,8	-5,9	-8,3
Рентабельність сумарних активів, %	1,8	2,7	-1,7	-3,5
Оборотність активів	0,5	0,6	0,6	0,1
Оборотність робочого капіталу	47,3	8,3	4,0	-43,3
Оборотність дебіторської заборгованості	2,8	2,1	1,5	-1,3

Джерело: сформовано за даними ПП «Імперія будівництва».

У 2019 р., порівняно з 2017 р., сума оборотного капіталу збільшилась на 393,3 тис. грн. Це зумовлює зменшення величини залученого капіталу і пониження фінансової залежності. Стабільність фінансового стану підприємства обумовлена значною мірою його діловою активністю. Швидкість обороту коштів ПП «Імперія будівництва» проявляється, насамперед, у його діловій активності. Дослідження рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності (наприклад, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності оборотних засобів; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності основних засобів). Важливість показників оборотності пояснюється тим, що характеристики обороту визначають рівень прибутковості підприємства. Проаналізуємо вище перераховані показники, зазначивши дані у табл. 2.4. Дані щодо ринковий скоринг наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Фінансовий аналіз діяльності ПП «Імперія будівництва», млн. грн

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р. (+/-)
Балансова вартість основних засобів та нематеріальних активів, млрд. грн.	0,01	6,8	7,2	7,19
Поточні зобов'язання, млрд. грн.	0,02	9,6	10,2	10,18
Чистий дохід від реалізації, млрд. грн	2,48	4,85	2,48	0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	72,4	36,5	73,0	0,6
Частка державних коштів в доходах, млн. грн	1,02	0,28	2,48	1,46
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2	4	4	2

Джерело: сформовано за даними ПП «Імперія будівництва».

Таблиця 2.5

Ринковий скоринг ПП «Імперія будівництва»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р. (+/-)
Частка у галузі, %	0,05	0,06	0,06	+0,01
Частка на ринку, %	24,41	30,53	27,92	+3,51
Частка на місцевому ринку, %	33,68	43,10	38,89	+5,21
Місце компанії в секторі	299	223	229	-70
Місце компанії на регіональну ринку	1	1	1	0
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн	658,1	386,1	-36,6	-694,7
Відносний приріст виручки за рік, %	557,4	49,7	-3,1	-560,5
Середній приріст виручки за три роки, млн. грн	253,9	286,2	335,9	+82

Джерело: сформовано за даними ПП «Імперія будівництва».

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у звітному році зменшився на 1,61 порівнянні з базисним роком. Це свідчить про зниження кількості разів обертання вкладених коштів в розрахунки (за рік). Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості дорівнює 0, оскільки підприємство не залучало кошти за рахунок кредитів. Період погашення кредиторської заборгованості відсутній через відсутність кредиту.

Висновки до розділу 2

1. Оцінку розвитку бізнес-моделі підприємства проводили на прикладі ПП «Імперія будівництва», яке орієнтоване на кінцевого споживача і значною мірою реалізує політику конкурентоспроможності використовуючи як цінові, так і нецінові чинники.

2. Провівши аналіз фінансового стану ПП «Імперія будівництва», можна зробити висновок, що підприємство на даний час не є високорентабельним і ліквідним, не має достатньої кількості обігових коштів для погашення зобов'язань.

3. Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 2%, що свідчить про зменшення швидкості обороту сукупного капіталу ПП «Імперія будівництва». Оборотність постійних активів збільшилась на 0,02 днів. Коефіцієнт фінансового циклу збільшився на 153,3 дні (або майже вдвічі). На платоспроможність підприємства впливає його здатність отримувати прибуток. Розглянемо основні показники, які характеризують прибутковість підприємства. Серед них рентабельність та фондоддача. Підприємство є лідером на ринку регіону та одним з провідних постачальників послуг в Житомирській та Київській області й країні в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

ПП «ІМПЕРІЯ БУДІВНИЦТВА»

Створення і ведення бізнес-моделі є інструментом ефективного управління бізнесом, побудованому на процесному і системному підходах. Розробку бізнес-моделі доцільно починати з побудови функціональної моделі бізнесу. Необхідно представити управління підприємством у вигляді бізнес-процесів (потоків робіт), що перетворюють дані на вході у вихідні дані, які споживаються іншими процесами або зовнішніми споживачами.

Побудова функціональної моделі передбачає виконання наступних завдань: трансформувати управління підприємством в процесне середовище; ідентифікувати макропроцеси; окреслити межі мікропроцесів; визначити входи і виходи; встановити існуючі взаємозв'язки між процесами на рівні подій [21]. Набір бізнес-процесів макро- і мікроформату є типовим, однак. Може мати свої особливості у різних формах, видах та моделях бізнесу. Він включає: операції з клієнтами; операції з постачальниками; планування; управління виробництвом і запасами; управління інфраструктурою; управління проектами; управління логістикою; управління якістю; облік і контроль; управління фінансами; управління персоналом; управління ризиками бізнесу тощо [1, с. 71]. Ідентифікація цих та інших макропроцесів дозволяє окреслити логічні межі бізнесу, визначити головні і допоміжні процеси по відношенню до основного бізнесу. Побудова функціональної моделі надає можливість побачити існуючу систему управління бізнесом і зрозуміти як це відбувається на рівні існуючих відомостей, регламентуючих документів, припущень, у вигляді цілісної формалізованої схеми управління.

Удосконалення бізнес-моделі підприємства лежить в площині його інноваційно-інвестиційної та проектної діяльності [32]. Формування інноваційної бізнес-моделі відрізняється від випуску інноваційного продукту

або технологічних інновацій. Інноваційна бізнес-модель формується в процесі зміни двох або більше елементів бізнес-моделі, надання їм концептуально нового значення, зміни процесу функціонування (рис. 4.1).



Рис. 3.1. Аспекти бізнес-моделі ПП «Імперія будівництва»

Джерело: власні дослідження.

Інноваційна перебудова бізнес-моделі особливо актуальна в процесі зміни економічних умов функціонування. Даний процес вирішує проблеми підвищення конкурентоспроможності організацій в режимі посилення конкуренції на ринку і може стати поштовхом до активізації шляхів зростання організації (рис. 3.2).

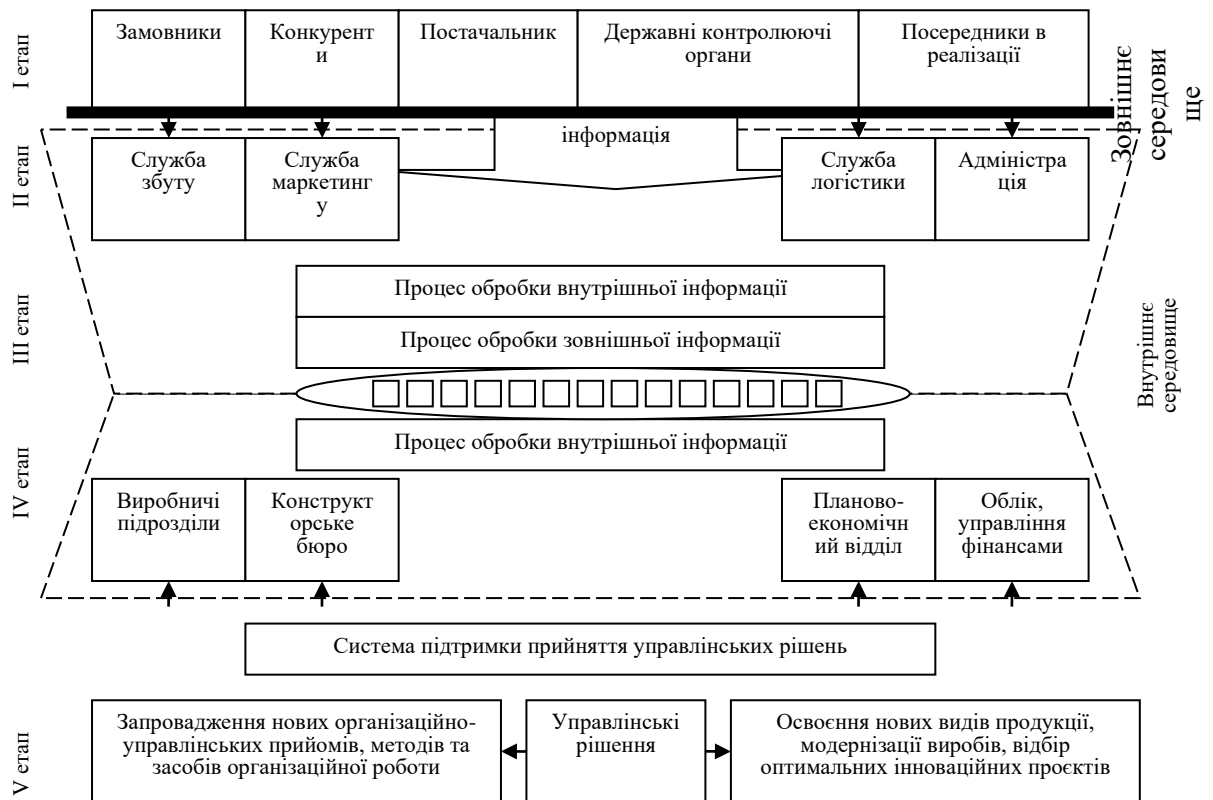


Рис. 3.2. Етапи формування бізнес-моделі ІІІ «Імперія будівництва»

Джерело: власні дослідження.

При цьому, головна роль відноситься питанням формування доданої вартості. Ланцюжок створення вартості як інструмент аналізу конкурентної переваги компанії є результатом здійснення безлічі окремих видів діяльності компанії в процесі розробки продукту, його виробництва, маркетингового просування, продажу, доставки до споживача [24] і пост-продажного обслуговування. Кожен з видів діяльності може сприяти або перешкоджати встановленню конкурентної позиції компанії щодо витрат і створювати або знищувати основу для диференціації (відмінності від конкурентів). Ланцюжок створення вартості це портрет, відображення компанії: в ній «зашифрована» історія бізнесу, його ринкова стратегія, підходи в реалізації цих підходів і вся господарська діяльність підрозділів [11, с. 88].

Для того щоб виявити або розробити конкурентну перевагу компанії, діяльність блоків ланцюжка створення вартості вивчаються, і з них виділяється та діяльність, яка є стратегічно важливою для бізнесу. Далі

аналізується витрати на цю діяльність, і виділяються потенційні основи для диференціації-відбудови від конкурентів. Здійснення стратегічно важливої діяльності в ланцюжку створення вартості з найменшими витратами, ніж конкуренти і створює конкурентну перевагу компанії. Пріоритетами у напрямі продовження розвитку бізнес-моделі є механізми залучення клієнтів, що володіють високою цінністю, пропозиція з клієнтам [17].

У своєму розвитку бізнес-моделі проходять такі процеси: 1) хаос-дисбаланс комерційної, виробничої та фінансової цілей, характеризуються відсутністю системного погляду, а в підприємстві розглядається як сукупність окремих елементів; 2) контроль-збалансування цілей підприємства, має на увазі налагодження обліку і контролю за окремими заходами.; 3) оптимізація-спрощення бізнес-моделі і зниження відповідних витрат; 4) адаптація-розробка процесів, що дозволяють адаптувати діяльність підприємства до зовнішнього середовища; 5) світовий клас – можливість підприємства формувати ринок і попит на продукцію (додаток Б), [13, с. 52].

Теорія менеджменту розробила наступні підходи до поліпшення бізнес-процесів: 1) бенчмаркінг – підхід, при якому процеси розробки, розвитку товару, послуг обладнання і т.п. відбувається на основі досвіду інших організацій; 2) *FAST*-методика (швидка методика аналізу управлінських рішень), підхід, що концентрує увагу групи на окремих бізнес-процесах організації за короткий період часу; 3) реінжиніринг – реорганізація існуючих процесів на більш якісно-новому рівні або створення принципово нових процесів, або ліквідація неефективних бізнес-процесів [5, с. 44]. Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства здійснюється на основі оцінки його конкурентоспроможності (додаток В) і представляє собою складну багатофакторну задачу, орієнтовану на ідентифікацію найбільш значущих показників (кількісних та якісних, що представлені у числовому форматі як результат оцінки конкурентоспроможності та інтегрування.

Необхідна модель формується за такими аспектами: організаційний – описує топологію підприємства, територіальні площі, місця розташування

обладнання, організаційні структури тощо; елементний – опис номенклатури товарів і послуг, наданим підприємством, а також технічної позиції виробництва; функціональний – описує структуру бізнес-процесів, відповідає на питання «як»; модель потоку даних (описує інформацію матеріальних і фінансових ресурсів, задіяних у бізнес-процесах, відповідає на питання «які ресурси»), [14, с. 17]. Подальше удосконалення бізнес-моделі ПП «Імперія будівництва» лежить в площині узгодження інтересів усіх учасників та партнерів підприємства: 1) максимальний ступінь автоматизації функцій бізнес-процесів по збору, обробці та поданню облікової інформації; 2) забезпечення принципу єдності введення первинної облікової інформації (введення з одного джерела); 3) виключення дублювання інформації і функцій по її збору, обробці та аналізу (дублювання інформаційних ланок); 4) оперативність збору, обробки облікової інформації та доведення її до центрів прийняття управлінських рішень, повинна бути добовою: вранці – стан справ на кінець минулого дня; 5) учасники бізнес-процесів різних ієрархічних рівнів повинні бути об'єднані в єдиний інформаційний простір; 6) ступінь деталізації опису IDEFO-діаграм бізнес-процесів повинна забезпечити відображення діяльності всіх посадових осіб, які беруть участь в основному виробничому процесі; 7) кожен бізнес-процес повинен мати свого власника (єдина відповідальна посадова особа) в рамках меж бізнес-процесу, тобто кожен бізнес-процес повинен мати чітко встановлені входи і виходи (точки взаємодії з іншими бізнес-процесами); 8) система бізнес-процесів повинна відображати всі етапи життєвого циклу; 9) опис бізнес-процесів та бізнес-моделі «як повинно бути» має бути визначений інформацією, що дозволяють здійснювати оперативний контроль за ходом процесів з боку їх власників, тобто кожен бізнес-процес моделі» як повинно бути" повинен бути контролепридатним ззовні; 10) також передбачена максимальна уніфікація бізнес-процесів схожих за своїм призначенням.

Важливим питанням підвищення ефективності бізнес-моделі організації є зростання цінності їх нематеріальних активів, зокрема за рахунок брендингу. Визначення вартості бренду будівельної компанії можна

здійснити як за оцінкою операцій з аналогічними торговими марками (є складним внаслідок відсутності ринку торгових марок та недоступність інформації про такі операції), так з урахуванням мультиплікативного методу оцінки вартості бренду (методика *Interbrand* та *V-RATIO*), з використанням прибуткового підходу (оцінці величини грошового потоку що може бути принесений брендом), методу складання рейтингу (ранжирування), сумарної дисконтованої доданої вартості, методу «звільнення від роялті» (використовується для оцінки бренду з використанням франшиз) тощо.

Проведена діагностика бухгалтерської звітності ПП «Імперія будівництва» на основі методів сумарних витрат, сумарної дисконтованої доданої вартості, «звільнення від роялті» і за методикою компаній *Interbrand*, *V-RATIO*, *BrandFinance*, *VRBV&A*, *Premium Profit* у порівнянні з основними конкурентами на ринку Житомирської та Київської областей виявлено розбіжності результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз вартості бренду будівельних компаній

Метод оцінки бреду	Будівельні компанії			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
<i>VRBV&A</i> , тис. грн.	5,66	10,23	6,56	10,62
<i>Premium Profit</i> , тис. грн.	7,44	11,99	5,31	14,20
Відхилення від <i>VRBV&A</i> , тис.грн.	1,78	1,77	-1,25	3,58
<i>Interbrand</i> (частка брендкових факторів в продажах), ум. од.	8,72	7,99	4,25	4,68
Відхилення від <i>VRBV&A</i> , тис. ум. од.	3,06	-2,24	-2,31	-5,94
<i>BrandFinance</i> , тис. ум. од.	9,08	8,85	5,91	7,23
Відхилення від <i>VRBV&A</i> , тис.грн.	3,42	-1,38	-0,65	-3,39

Вартість бренду будівельної компанії 3 за методикою *VRBV&A* становить 6,56 ум. од., тоді як за методикою *Interbrand* – 4,25 ум. од. врахування методики *Premium Profit* для 4 компанії бренд становить 14,20 ум. од, тоді як 2 компанії 11,99 ум. од. Середня оцінка бренду засвідчила наявність значних розбіжностей в оцінках, найближчими за параметрами були оцінки *Interbrand* та *VRBV&A* (табл. 3.2). Бренд як система об'єктивних віртуальних параметрів дозволяє поєднати характеристики послуги та очікування споживачів через сприйняття їх переваг та цінностей. Стратегічно

орієнтоване збільшення вартості бренду та складова ринкової вартості компанії визначає її цінність під час злиття та поглинання, злиття, управління податковим плануванням, в умовах отримання ліцензування та здійснення операцій на умовах франчайзингу, під час отримання фінансування чи у відносинах з інвесторами..

Таблиця 3.2

Середня вартість бренду будівельних компаній

Метод оцінки бреду	Будівельні компанії			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
<i>Interbrand</i> (частка брендкових факторів у продажах), тис.ум.од.	8,72	7,99	4,25	4,68
<i>BrandFinance</i> , тис. ум. од.	9,08	8,85	5,91	7,23
<i>Premium Profit</i> , тис. ум. од.	7,44	11,99	5,31	14,20
<i>VRBV&A</i> , тис. ум. од.	5,66	10,23	6,56	10,62
Середня вартість бренду, тис. ум. од.	7,73	9,76	5,51	9,18

В якості заходів бренд-менеджменту відділам маркетингу пропонується реалізувати такий алгоритм: PR-етап (інформував про діяльність), укладання контрактів та договорів із дистриб'юторами; промозаходи та мерчандайзинг у місцях продажу. Оцінюючи перспективи розвитку будівельної компанії варто відмітити значну роль проектно-кошторисної документації як сукупності конструктивних, об'ємно-планованих, технічних та технологічних рішень щодо майбутнього об'єкту нерухомості та вартість його реалізації. Використання *Building Information Model* [28], (як максимально наближена віртуальна копія об'єкту нерухомості) покликана запобігати виникненню прорахунків за рахунок збору всієї інформації про об'єкт, формування єдиного бачення про об'єкт нерухомості, що задовольняє всі сторони. Візуалізація будівельно-монтажних робіт є інструментом оптимізації витрат підприємства, а контроль – сприяє моніторингу щодо запобігання помилок.

Висновки до розділу 3

1. Забезпечення успішної реалізації інвестиційних бізнес-проектів передбачає використання інформаційних технологій всіма рівнями менеджменту. Управління процесами підготовки персоналу, участь у системі допомагає визначити етапи робіт, установити взаємозв'язку між етапами і сформувати активи підприємства.

2. Імітаційні моделі реалізовані компанією «ПРО-ИНВЕСТ-ИТ» на базі аналітичної системи Project Expert розроблена, в тому числі, з метою управління грошовими потоками (надходжень, виплат та Cash-Flow, а також на основі оцінки проектів – *UNIDO*), коли за допомогою сценарного аналізу, варіативної складовою обирають оптимальну схему фінансування, формування запасу міцності бізнесу, обрання варіанту виробництва, закупівель, збуту та контроль за реалізацією проектів. При моделюванні діяльності необхідно врахувати вплив інфляції, факторів, коливань курсів валют, використовуваних підприємством для грошових розрахунків.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах динамічно мінливого ринку компаніям необхідно демонструвати високу здатність адаптації до нових умов. Одним із шляхів адаптації є вдосконалення бізнес-моделей. Щоб компанії могли впроваджувати або вдосконалювати бізнес-моделі електронної комерції, їм потрібно адекватно реструктурувати свої бізнес-процеси та інформаційні системи, проводити інші зміни. Основним завданням діяльності з бізнес-моделювання є формування єдиної бізнес-моделі, що включає в себе побудову організаційної структури, функціональної та процесної моделі, системи документації, моделі взаємин із зовнішнім середовищем і т.д. В якості інструменту для побудови такої моделі служать спеціалізовані системи для бізнес-моделювання. Ступінь деталізації бізнес-моделі залежить від поставлених цілей і використовуваного програмного продукту. Основною метою бізнес-моделювання є аналіз, вдосконалення та оптимізація діяльності підприємства. Комплексна оптимізація діяльності підприємства включає такі етапи: розподіл відповідальності за виконувані функції і процеси, усунення дублювання відповідальності і «зон безвідповідальності»; наведення порядку в документації компанії, облік використання документів, контроль регламентуючої документації; оптимізація бізнес-процесів за часом і вартістю виконання, а також за іншими пріоритетними для підприємства атрибутами; формування оптимальної організаційної структури з урахуванням побудованої процесної моделі; облік поставок, розробка вимог і критеріїв для вибору оптимальних постачальників і підрядників.

Використання спеціалізованих інструментів для бізнес-моделювання допомагає вирішити також ряд таких завдань як: зменшити час адаптації нових співробітників завдяки зручним графічним схемам і регламентам; зменшити негативний вплив людського фактора, позбутися від «незамінних» співробітників; розрахувати завантаження кожного співробітника і провести ефективну реструктуризацію компанії спираючись на факти; впровадити систему мотивації персоналу на базі кількісної та якісної оцінки виконання їх функцій у бізнес-процесах; збільшити вартість компанії в очах потенційних інвесторів, завдяки прозорості управління та налагодженим схемам роботи;

впровадити процесний підхід до управління, підготувати підприємство до сертифікації згідно стандарту ISO 9001:2008; у разі необхідності, передати кермо правління компанією іншій людині, залишивши за собою лише функції контролю основних показників. ПП «Індустрія будівництва», на прикладі якого розглянуто питання удосконалення бізнес-процесів є одним з провідних підприємств регіону у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель, підготовки проектно-кошторисної документації, розвідувальних та інших робіт. Виконуючи завдання діяльності підприємство має приватну форму власності, статутний капітал якого у розмірі 1 млн грн. поділений у рівних частинах між такими засновниками: у 2017 р. Засновниками у рівних частках були Кратюк Віталій Олегович та Загладько Сергій Вікторович, а у 2019 р. – Кратюк Людмила Андріївна та Загладько Віктор Миколайович, про що внесено відповідні зміни до Статуту ПП «Імперія будівництва». Основна діяльність підприємства, головним чином, пов'язана з конкурентоспроможністю порівняно з основними конкурентами щодо надання послуг внаслідок переваги під час публічних та не публічних, комерційних та некомерційних торгів.

Споживачами послуг ПП «Імперія будівництва» є відділи та управління ЖОДА, Житомирської міської ради (Департамент містобудування та земельних відносин Житомирської міської ради), Левківська, Оліївська, Левківська, Тетерівська, Глибочицька Станишевська, Краснопільська Головенківська, сільські ради, Головне управління ДПС у Житомирській області, Житомирський обласний ліцей Житомирської обласної ради, Департамент регіонального розвитку Житомирської обласної державної адміністрації, Житомирський музичний фаховий коледж ім. В.С. Косенка Житомирської обласної ради, КП «Центр інвестицій» Житомирської міської ради та інші. Сума доходу підприємства за 2017–2020 рр. перевищила 67 млн грн.

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства свідчать про стійкі позиції на ринку та наявність значних перспектив до зростання. Діагностика ефективності бізнес-моделі ПП «Імперія будівництва» на основі аналізу чистих грошових потоків за видами діяльності: операційний чистий грошовий потік, інвестиційний чистий грошовий потік та фінансовий чистий грошовий потік в розрізі кожної бізнес-одиниці. Особливістю стратегічного управління діяльністю ПП

«Імперія будівництва» є зміна ролі інформаційно-комунікаційної інфраструктури; велике залучення інженерного персоналу до проектування бізнес-процесів; відносно низькі вхідні бар'єри у зовнішньому середовищі; значна роль продуктової диференціації та великі можливості такої диференціації, включаючи процесні та маркетингові інновації, наприклад управління брендом; посилення ринкової влади покупців і радикальне зниження транзакційних витрат; зміна характеру відносин з постачальниками (більше пропозицій, розширення ринку); більш висока конкуренція, що призводить до необхідності постійних (щоденних) інновацій.

Співвідношення чистих грошових потоків за видами діяльності дозволяє визначити тип і якість бізнес-моделі. Діагностика чистих грошових потоків за видами діяльності дозволяє визначити позицію компанії на ринку і пріоритети розвитку компанії в межах діючих бізнес-єдиниць. Рекомендацією щодо удосконалення існуючої бізнес-моделі в разі стійкого депресивного стану підприємства є розробка ефективної моделі та застосування антикризової бізнес-моделі, що передбачає підвищення результативності основних операційних бізнес-процесів; депресивна, неефективна модель передбачає підвищення ефективності операційних видів діяльності, включених до бізнес-моделі у блок перспективних проєктів; стагнуюча, низькоефективна модель передбачає перегляд структури проєктної діяльності у бік проєктів, що створюють потенційні стратегічні переваги на основі реструктуризації операційної бізнес-моделі; нестійко розвиненої, ефективної моделі враховує реструктуризацію операційних активів, підвищення економічної ефективності довготривалих видів діяльності. Ефективний розвиток, високоефективна модель характеризують бізнес-модель ефективну і конкурентну, що передбачає подальший моніторинг потенційних можливостей і стратегічних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=17>
2. Адлер Ю. П., Шпер В. Л. «Шесть сигм»: ещё одна дорога, ведущая к храму. Методы менеджмента качества. 2000. № 10. С. 15–23.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
4. Ассоциация Деминга URL: <http://deming.ru/index.htm>
5. Банщиков П. Г., Гордиенко В. М. Управление бизнес-процессами К.: КНЭУ, 2010. 283 с.
6. Бизнес-инжиниринговые технологии. Управленческое консультирование и обучение URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=37>
7. Быкова А. А. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе URL: http://www.cfin.ru/itm/hammer_bykova.shtml
8. Васильев М. Л., Плотникова М. Ф. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*, 2014. № 2, Т. 4, ч. II. 412–423.
9. Галямина И. Г. Управление процессами. СПб.: Питер, 2013. 304 с.
10. Гордиенко П. Л., Діковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К.: Алерта, 2011. 520 с.
11. Дворников А. Balanced Scorecard без секретов : шаг за шагом. *Авант Партнер*. 2005. №20. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=69>
12. Джордж М. Л. «Lean Six Sigma» в сфере услуг : как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
13. Джордж М. Л., Воркс Дж., Вотсон-Хемфилл К. Стремительные инновации / пер. с англ. К.: Companion Group, 2006. 350 с.
14. ДК 009–96. Державний класифікатор видів економічної діяльності від 22. 10. 96. К.: Держстандарт України, 1996.

15. Ефимов В. В. Статистические методы в управлении качеством. М.: КноРус, 2007. 172 с.
16. Ильин В. Моделирование бизнес-процессов: практический опыт разработчика. М.: «И. Д. Вильямс», 2006. 176 с.
17. Кизим Н. А., Клебанова Т. С. Адаптивные модели в системах принятия решений: монография. Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. 368 с.
18. Ковадло К. Л. Механізм підвищення конкурентного статусу підприємства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2014. № 1. С. 34–38.
19. Кондратьев В. В., Кузнецов М. Н. Показываем бизнес-процессы: от модели процессов компании до регламентов и процедур. М.: Эксмо-Пресс, 2008. 480 с.
20. Кумэ Х. Статистические методы повышения качества. М.: Финансы и статистика, 1990. 304 с.
21. Нивен П. Сбалансированная система показателей : Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. Д.: Баланс Клуб. 2003. 314 с.
22. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
23. Пикуза В. Экономические расчёты и бизнес-моделирование в Excel / В. Пикуза. СПб.: Питер, 2012. 397 с.
24. Разу М. Л. Диаграмма Парето и метод анализа URL: <http://ecstudent.ru/menedzhment-lektsii-ikejsy>
25. Репин В. Процессный подход к управлению. *Моделирование бизнес-процессов.* М.: «Стандарты и качество», 2008. 544 с.
26. Родова садиба: економіка, технології, комунікації, екологія: [навч. посіб.]. / М. Л. Васильєв, Г. І. Грабар, С. В. Молодецька, М. Ф. Плотнікова. – Житомир: Рута, 2017. 272 с.

27. Садыкова Э.А., Фатихова Л.Э. Формирование бизнес-модели предприятий: методический подход. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2018. № 6. С. 161–165.
28. Сахаров И. С. Обеспечение качества моделирования бизнес-процессов *Бизнес*. 2007. № 11. С. 44–58.
29. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. / М. М. Кане, Б. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. СПб.: Питер, 2009. 560 с.
30. Скидан О. В. Аграрна політика України в період ринкової трансформації: монографія. Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2008. 376 с. URL: www.statmetkach.com
31. Ткаченко И. Н., Кизиков И. В. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур. *Управленец*. 2011. № 3–4. С. 40–45.
32. Трохліб М. С. Пріоритетні напрями удосконалення бізнес-моделі підприємства (на прикладі ПП «Імперія будівництва»). *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації*: Матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Житомир, 23 червня 2020 року). Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 474–481.
33. Трохліб М. С., Дравінек І. А. Стратегічні підходи до оцінки бізнес-моделі підприємства. *Наукові читання – 2020*: зб. тез доповідей наук.-практ. конф. Науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 205–208.
34. Тупкало С. В., Тупкало В. Н. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес-целей управления предприятием. *Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. ЦНДІНУ*. 2008. Вип. 1 (5). С. 109–114.
35. Форстнер К. Модель делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) – основа современного европейского менеджмента. *Европейское качество*. 2002. № 4. С. 43–47.

36. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во Петербургского университета, 1997. 332 с.
37. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: «Азбука», 2002. 311 с.
38. Шушерин В. В., Кортон С. В. Средства и методы управления качеством: учеб. пособ. Е.: УПИ, 2006. 202 с.
39. Швець Т. В., Трохліб М. С. Перспективи удосконалення бізнес-моделі. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. 432 с.
40. Эванс Дж. Управление качеством: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 671 с.
41. Но S. Japanese 5S practice – the key to total quality environment. *Trondheim, Norway*. 1997. Vol. 3. P. 35–48.
42. Prysiazhniuk O., Buluy O., Plotnikova M. Cluster approach in administration of rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development*. 2018. No. 40 (2). pp. 118–127.
43. Semenets H., Yakobchuk V., Plotnikova M. Family Homesteads Settlements As The Subjects Of The Public Management In Rural Territories. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2018. Vol. 40. No. 4: 587–598.
44. Stein Ph. Measurements for business. Using the metrology body of knowledge to enhance management decisions business operations. *Quality Progress*. 2001. № 2. P. 29–32.

ДОДАТКИ