

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
КРЖИПЕНСЬКОЇ ВЛАДИ ЮРІЇВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ
БІЗНЕС – МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей
академічної доброчесності _____ Кржипенська В. Ю.*

Науковий керівник:
док. екон. наук, проф.

Володимир КУКОБА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

В.о. Завідувача кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС–МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	5
1.1. Сутність поняття «бізнес–модель підприємства» та її роль у підприємницькій діяльності.....	5
1.2. Класифікація бізнес–моделей у сфері послуг та особливості їх використання у бізнесовій діяльності.....	16
1.3. Методичні основи розробки бізнес–моделі підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФІРМА «АРІОН»	25
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПП «ФІРМА «АРІОН»	25
2.2. Фінансово–економічний аналіз показників діяльності ПП «ФІРМА «АРІОН»	33
2.3. Економічна оцінка поточної бізнес–моделі ПП «ФІРМА «АРІОН»	39
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПП «ФІРМА «АРІОН»	46
3.1. Стратегічні напрями для покращення бізнес-моделі діяльності підприємства.....	46
3.2. Економічне обґрунтування витрат на удосконалення бізнес-моделі діяльності підприємства.....	51
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих змін на ПП «ФІРМА «АРІОН»	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та зміни споживчих уподобань особливої актуальності набуває формування ефективної бізнес-моделі підприємства, зокрема у сфері послуг. Для українських компаній, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції та високих ризиків, які в першу чергу пов'язані з військовими діями, створення гнучкої, клієнтоорієнтованої та цифровізованої бізнес-моделі стає стратегічним пріоритетом, що дозволяє не лише зберегти ринкові позиції, але й забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Питання побудови бізнес-моделей досліджували такі науковці, як А. Остервальдер і І. Піньє [29], Г. Хамел [21], Ч. Кім і Р. Мауборн [23], А. Афух [14], а також українські дослідники – І. В. Кривов'язюк [4], В. Ю. Котельніков [3], А. М. Руст [3]. У своїх працях вони розглядають бізнес-модель як механізм створення, доставки й монетизації цінності, а також як інструмент стратегічного управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Проте в українському науковому середовищі недостатньо опрацьовані аспекти практичного застосування цих підходів в умовах національної економіки, особливо щодо підприємств малого бізнесу у сфері громадського харчування.

Метою роботи є розробка бізнес-пропозиції щодо формування та удосконалення бізнес-моделі підприємства сфери послуг на прикладі ПП «ФІРМА «АРІОН».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі *завдання*:

- проаналізувати теоретико-методичні підходи до формування бізнес-моделей;
- здійснити аналітичну оцінку чинної бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН»;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства;

- розрахувати економічну доцільність запропонованих заходів і здійснити прогноз ефективності.

Об'єкт дослідження – процес функціонування бізнес-моделі підприємства у сфері послуг.

Предмет дослідження – економічні засади формування та удосконалення бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН».

Методи дослідження. У роботі застосовувалися такі *методи*: порівняльний аналіз для вивчення наукових підходів до класифікації бізнес-моделей; економічний аналіз (аналіз фінансової звітності підприємства); PEST-аналіз і конкурентний аналіз; методи прогнозування для оцінки ефективності запропонованих змін.

Теоретична, методична та практична значущість. Отримані результати мають як практичне значення для розвитку малого підприємства ПП «ФІРМА «АРІОН», так і методичну цінність у частині узагальнення моделей цифрової трансформації бізнесу. Запропонована цифрова бізнес-модель може бути використана іншими підприємствами у сфері послуг, що прагнуть до мультиканального розвитку та підвищення клієнтоорієнтованості.

Інформаційна база дослідження – законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ПП «ФІРМА «АРІОН», наукові праці українських і зарубіжних вчених, аналітичні публікації, статистичні дані, а також результати власних розрахунків автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС – МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність поняття «бізнес–модель підприємства» та її роль у підприємницькій діяльності

З метою підвищення прибутку, що, безсумнівно, є головною метою діяльності будь-якого підприємства, власники доволі часто докладають багато зусиль, спрямованих на покращення пропонованих ними продуктів чи послуг. Проте на практиці інвестиції у вдосконалення продукту або послуги потребують значних вкладень, які не завжди приносять очікуваний ефект. Спираючись на такий досвід, підприємці перебувають у постійному пошуку альтернативних можливостей для досягнення конкурентних переваг. Однією з таких можливостей є оптимізація бізнес-моделі підприємства. Практичний досвід демонструє, що підприємці, які приділяють увагу оптимізації бізнес-моделей, у підсумку отримують зростання операційного прибутку за досліджуваний період порівняно з тими підприємствами, які в першу чергу витрачають ресурси на вдосконалення продукту, а не бізнес-моделі.

Таким чином, бізнес-модель підприємства є вагомим інструментом у сучасному світі, що характеризується постійними змінами та глобалізаційними процесами, які, безперечно, впливають на можливості бізнесу й вимагають швидкого пристосування та гнучкого управління [3].

В першу чергу, у рамках теоретичного дослідження необхідно здійснити опис та охарактеризувати таке поняття, як «бізнес-модель». У середині XX століття в науковій літературі вперше з'явилося поняття «бізнес-модель», яке з часом стало основою для формування окремого напрямку в теорії менеджменту — бізнес-моделювання. На сьогодні це поняття доволі широко використовується як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств, проте єдиного,

загальновизнаного визначення терміна «бізнес-модель» наразі не існує. Більшість дослідників мають різне уявлення щодо трактування поняття, і розглядають бізнес – модель з різних позицій, а саме як:

- набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей;
- як систему, що відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує та у який час;
- як спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги;
- як ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;
- як історії, що пояснюють як працює підприємство;
- опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності свого продукту або послуги;

Не зважаючи на те, що, згідно з позиціями вчених, можна прослідкувати певну єдність думок щодо застосування бізнес-моделей як інструменту для кращого розуміння шляхів і способів нарощування підприємством цінності, підходи науковців все ж таки різняться стосовно цільового призначення самого моделювання.

Зокрема, одні дослідники зосереджують увагу переважно на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших головних зацікавлених сторін, тоді як інші пов'язують бізнес-модель із механізмами забезпечення зростання власної цінності підприємства, акцентуючи увагу на досягненні максимальної прибутковості. Водночас низка авторів пропонує більш комплексний підхід, розглядаючи бізнес-модель як універсальний інструмент, що поєднує обидва аспекти — як створення цінності для клієнтів, так і забезпечення сталого розвитку та зростання економічних показників підприємства [3].

У процесі теоретичного дослідження доцільно розглянути дане поняття більш детально, а саме його окремі складові «бізнес» та «модель».

Поняття бізнес трактується як діяльність або справа, що спрямована на отримання доходу чи іншої матеріальної вигоди. Це організована економічна активність, яка передбачає виробництво, продаж товарів або надання послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Термін модель (від фр. *modèle*, лат. *modulus* — міра, зразок, аналог) означає відображення, схему, макет або подумки представлений об'єкт, що спрощено відтворює реальний об'єкт або явище, зберігаючи його ключові, найбільш значущі властивості. Модель дозволяє вивчати структуру, функції та взаємозв'язки оригінального об'єкта без необхідності взаємодії з ним безпосередньо [10].

Варто зазначити, що моделлю може виступати серійно повторюваний проєкт, який має набір специфічних параметрів і характеристик, властивих лише цій моделі. Подібний підхід застосовується як у виробничих процесах, так і в управлінських практиках, де створення моделей дозволяє стандартизувати, аналізувати та оптимізувати діяльність.

Тобто, поєднання цих двох понять у категорії «бізнес-модель» відображає структурований спосіб організації та ведення підприємницької діяльності, спрямованої на створення, доставку та отримання цінності в умовах ринкового середовища.

Загалом, наразі можна виділити два підходи до сутності поняття «бізнес – модель», а саме орієнтований на бізнес-процеси або ролі (підхід, спрямований всередину підприємства) та другий підхід орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства), схематично опис підходів наведено на рис. 1.1.

Згідно з наведеними даними на рис. 1.1, у сучасній науковій літературі виокремлюють два основних підходи до трактування поняття бізнес-моделі, кожен з яких має свої особливості та акценти.

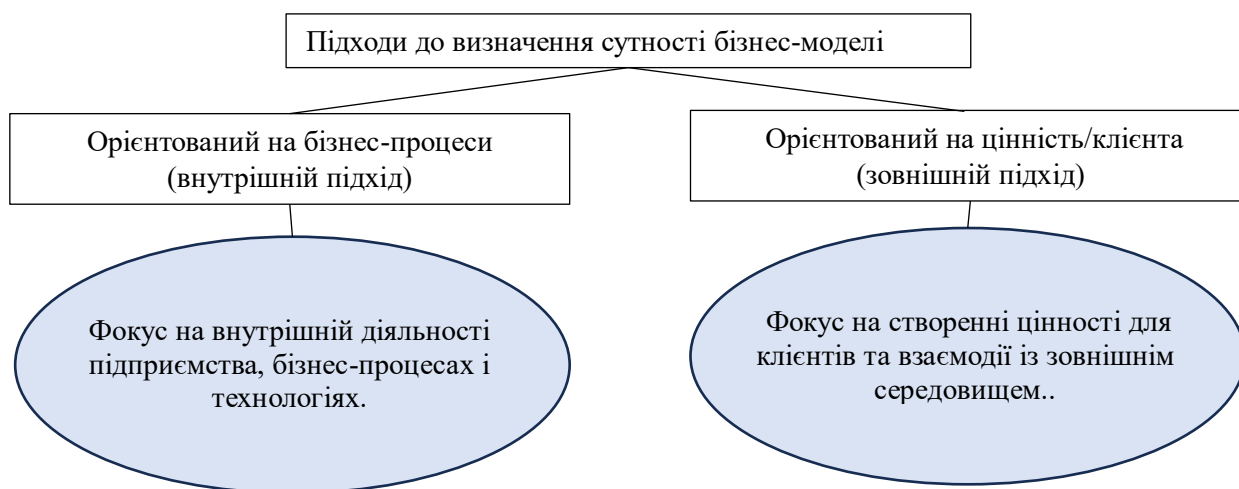


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності бізнес – моделі

Джерело: складено автором на основі [10]

Перший підхід орієнтований на внутрішнє середовище підприємства та передбачає розгляд бізнес-моделі крізь призму організації бізнес-процесів, технологічних рішень і функціональних ролей усередині підприємства. У цьому випадку основна увага зосереджується на структурі, логіці та ефективності внутрішньої діяльності, що забезпечує стабільність та функціонування підприємства [3].

Другий підхід спрямований на зовнішнє середовище та фокусується на створенні й доставці цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін. Тут бізнес-модель розглядається як інструмент формування конкурентних переваг шляхом задоволення потреб споживачів, що, у свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Варто зазначити, що в практичній діяльності ефективне функціонування підприємства вимагає інтеграції обох підходів, оскільки лише збалансоване управління внутрішніми процесами та орієнтація на зовнішню цінність дозволяють досягти довгострокової конкурентоспроможності та забезпечити стале зростання.

Для більш глибокого розуміння зазначених підходів до трактування бізнес-моделей доцільно розглянути методологічні основи визначення цього поняття, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності терміна «бізнес-модель» за методологічними підходами різних авторів

Підхід	Визначення	Автор
Орієнтація на цінність / клієнта	Модель бізнесу – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання виконує самостійно, а які – із залученням спеціалістів, створює цінність для споживача і отримує прибуток.	Magretta J. [25]
	Бізнес-модель логічно описує, яким чином організація створює, постачає клієнтам і набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості.	Osterwalder A., Yves P. [30]
	Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує клієнтам, партнерські відносини для створення й постачання цінності, а також капітал для отримання стійких доходів.	Magretta J. [25]
	Бізнес-модель – це метод ведення справ, за допомогою якого компанія утримує себе, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку споживчої вартості.	Pohle G., Chapman M. [31]
	Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і отримує прибуток.	Zott C., Amit R. [33]
Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	Бізнес-модель – це погляд на підприємство, сконцентрований на найважливіших для бізнесу параметрах.	Eisenmann T. R. [21]
	Бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства.	Afuah A. [15]
	Бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія забезпечує собі прибуток, визначаючи положення у ланцюжку створення вартості.	Afuah A. [15]
	Бізнес-модель – це набір запланованих дій (бізнес-процесів), спрямованих на отримання доходу на ринку.	Zott C., Amit R. [33]
	Бізнес-модель підприємства – це відображення існуючого або запланованого бізнесу, що демонструє здатність отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним.	Chesbrough H., Rosenbloom R. S. [19]
	Бізнес-модель – логічно схематичний опис бізнесу для оцінки ключових факторів успіху компанії.	Business 2010: Economist Intelligence Unit [16]
	Бізнес-модель – це представлення пов'язаних елементів, що визначають внутрішню і зовнішню середу компанії в рамках єдиної системи.	Стрекалова Н.Д. [12]
	Бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи з процесами, стратегією розвитку та критеріями оцінки ефективності.	Magretta J. [25]

Згідно до табл. 1.1, методологічні підходи до визначення сутності терміна бізнес – модель свідчать про існування двох основних орієнтирів у трактуванні поняття. З одного боку, бізнес-модель розглядається як інструмент створення та доставки цінності для споживачів, що підкреслює зовнішню спрямованість підприємства на задоволення потреб клієнтів і формування конкурентних переваг.

З іншого боку, акцент робиться на внутрішніх бізнес-процесах, структурах і механізмах управління, що забезпечують ефективність функціонування підприємства. Водночас низка авторів поєднує обидва підходи, розглядаючи бізнес-модель як комплексний механізм, що інтегрує внутрішні ресурси та зовнішні можливості для досягнення стратегічних цілей і забезпечення прибутковості

Бізнес-модель підприємства є інструментом, що дозволяє визначити, що саме та яким чином необхідно здійснювати для досягнення запланованих результатів і забезпечення ефективної діяльності.

До основних складових бізнес-моделі, які формують її зміст та визначають принципи функціонування підприємства, належать:

- сформована підприємством цінність для споживачів, що базується на пропозиції товарів і послуг, здатних задовольнити потреби зовнішніх клієнтів;
- система створення цінності, яка охоплює взаємодію з постачальниками, цільовими сегментами клієнтів і побудову ланцюгів постачання та доданої вартості;
- наявні у підприємства ресурси та активи, що використовуються у процесі формування цінності;
- фінансова структура, що включає модель витрат і механізми генерування доходів і прибутку.

Структурний взаємозв'язок зазначених елементів бізнес-моделі підприємства схематично наведено на рис. 1.2.

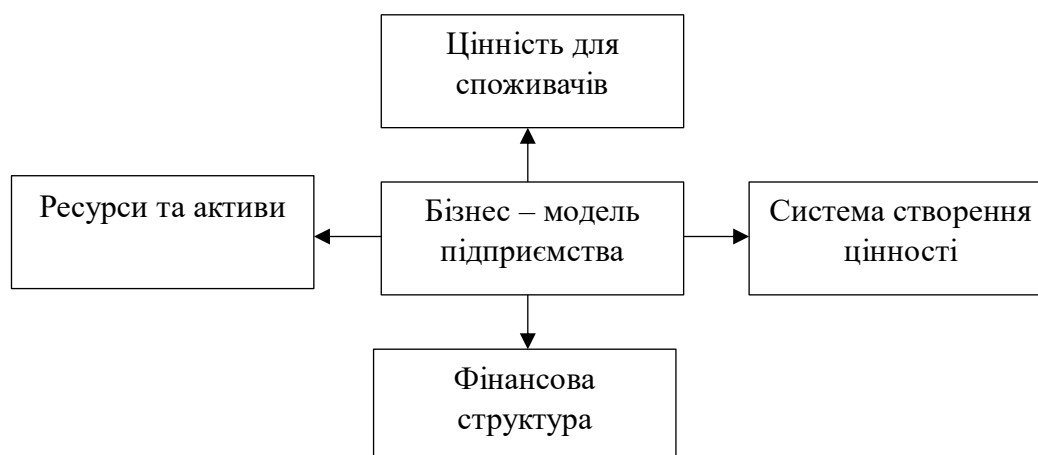


Рисунок 1.1 – Основні складові бізнес – моделі підприємства

Джерело: складено автором на основі [10]

Таким чином, бізнес-модель підприємства охоплює не лише процес створення цінності для споживачів, а й забезпечує ефективне використання ресурсів, налагодження взаємодії з учасниками ринкового середовища та формування стійкої фінансової основи. Узгоджене функціонування всіх складових бізнес-моделі є запорукою досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Основні підходи до визначення поняття «бізнес – модель» з погляду різних науковців наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «бізнес – модель»

Автор	Зміст визначення	Сутнісна характеристика
Кривов'язюк І.В.	Бізнес-модель – опис існуючої на підприємстві ситуації відносно змін бізнес-середовища за допомогою системи індикаторів або процесів [4, с. 23–28].	Визначення перспектив розвитку підприємства на основі узгодження внутрішніх змін із зовнішніми вимогами.
Kim C.W., Mauborgne R.	Бізнес-модель – це крива, яка відображає, як компанія задовольнить потреби споживача за різними критеріями [24].	Орієнтація на потреби споживачів.
Руст А.М.	Бізнес-модель – це опис принципів, способів, процесів, ресурсів створення та доведення цінності підприємства до споживача [3, с. 86–92].	Створення та доставка цінності споживачам.
Остервальдер О.	Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнес-логіку конкретної фірми через їх взаємозв'язки [30].	Концептуальна основа ведення бізнесу.
Хамел Г.	Бізнес-модель – це просто концепція бізнесу, що реалізується на практиці [22].	Реалізація бізнес-концепції.
Чесбро Г.	Бізнес-модель – це метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку [19].	Цільова орієнтація для створення цінності та отримання прибутку.
Котельніков В.Ю.	Бізнес-модель – це сукупність способів та правил ведення бізнесу, що лежать в основі стратегії, та критеріїв визначення бізнес-показників [3, с. 86–92].	Визначає зміст та способи реалізації стратегії підприємства.
Зотт К.	Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу (структура, продукція, доставка, обслуговування, підвищення ринкової вартості), правил та стратегії [33].	Комплексний підхід до організації бізнесу.
Расмусен Б.	Бізнес-модель – опис основних активів (фізичних і нематеріальних), інтелектуальної власності, структури управління та процесу отримання прибутку [32].	Комбінація всіх внутрішніх елементів та підсистем.

Джерело: сформовано автором

З наведених даних у табл. 1.2, можна розглядати бізнес – модель як спрощене відображення механізму з метою ведення економічної діяльності підприємства, діяльність якого є цінною для споживача та забезпечує отримання прибутку. Бізнес – модель в першу чергу необхідна для того щоб сформуванати цілісне уявлення про суттєві характеристики підприємства, а саме:

- яку цінність створює підприємство для споживачів та якими засобами вона формується;
- хто є цільовою аудиторією і яким чином ця цінність доставляється споживачам;
- як підприємство організовує використання власних ресурсів і можливостей для забезпечення ефективної діяльності;
- якими є основні способи досягнення стійкої конкурентної переваги та забезпечення прибутковості в умовах ринкового середовища.

Спираючись на проведений теоретичний аналіз, можна зробити припущення, що бізнес-модель виступає головним інструментом стратегічного управління, що дозволяє не лише структурувати внутрішні та зовнішні процеси підприємства, але й визначити оптимальні шляхи створення та доставки цінності з урахуванням наявних ресурсів, ринкових можливостей і фінансових результатів [10, с. 490–497].

У контексті аналізу важливо охарактеризувати основні завдання (варіанти застосування), які виконує бізнес – модель, наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Варіанти застосування бізнес – моделей

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Виходячи з наведеного на рис. 1.3, можна зробити припущення, що бізнес-модель є універсальним інструментом, який виконує низку важливих функцій у процесі управління підприємством. Зокрема, бізнес-модель може бути використана як для оцінки поточного стану ефективності підприємства у порівнянні з аналогічними суб'єктами господарювання, так і для оптимізації діяльності відповідно до стратегічних цілей та підвищення цінності для зацікавлених сторін. Крім того, бізнес-модель слугує основою для прогнозування потенціалу розвитку підприємства та оцінки його інвестиційної привабливості в довгостроковій перспективі. Таким чином, правильне застосування бізнес-моделі сприяє забезпеченню стабільності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства [10, с. 490–497].

Доцільно зауважити, що бізнес-модель має тісний взаємозв'язок зі стратегією підприємства, унаслідок чого ці два поняття доволі часто помилково ототожнюють або ж розглядають стратегію як складову частину бізнес-моделі. Подібне змішування термінів обумовлене тим, що і бізнес-модель, і стратегія спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення його цілей, проте їх сутність і функціональне призначення відрізняються.

Бізнес-модель виступає як конструктивна схема, що описує логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством, тоді як стратегія визначає довгострокові напрями розвитку і способи досягнення стійкої конкурентної переваги в умовах динамічного ринкового середовища [10, с. 490–497].

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю та стратегією доцільно пояснити через концепцію так званого «рівняння цінності», запропонованого М. Леві:

$$V = M \cdot S, \quad (1.1)$$

де V (Value) – створена підприємством цінність; M (Model) – бізнес-модель, яка визначає механізми створення та монетизації цінності; S (Strategy) – стратегія, що спрямована на забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності.

Дана формула підкреслює, що ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови узгодженого використання як бізнес-моделі, так і стратегії, оскільки саме їх взаємодія забезпечує створення максимальної цінності.

Бізнес-моделі можуть розроблятися для різних рівнів господарської діяльності, зокрема:

- для окремого продукту або групи однорідних товарів (послуг);
- для підприємства в цілому;
- для об'єднань підприємств, таких як групи компаній або холдинги.

Для кращого розуміння сутнісних відмінностей між бізнес-моделлю та стратегією доцільно звернутися до табл. 1.3, у якій наведено порівняльну характеристику цих категорій за основними параметрами.

Отже, бізнес-модель та стратегія є взаємопов'язаними, але різними за своїм змістом категоріями. Бізнес-модель визначає «як» функціонує підприємство у поточних умовах, забезпечуючи створення цінності та прибутковість, тоді як стратегія відповідає на питання «куди» та «яким шляхом» підприємство повинно рухатися для досягнення довгострокових цілей і збереження конкурентних позицій. Розуміння цієї різниці дозволяє підприємствам ефективно поєднувати оперативне управління з перспективним плануванням розвитку.

Таблиця 1.3 – Відмінності між бізнес-моделлю та стратегією підприємства

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності та її трансформація в прибуток	Описує процес створення цінності та механізми її перетворення у прибуток	Орієнтована на формування стійкої конкурентної переваги
Вартість бізнесу	Формує архітектуру перетворення інновацій у економічну цінність	Спрямована на підвищення вартості бізнесу у довгостроковій перспективі
Знання про бізнес-середовище	Не потребує глибокого аналізу зовнішнього середовища	Вимагає детального аналізу ринку та конкурентного середовища

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 490–497]

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження сутності поняття «бізнес-модель підприємства», слід відзначити, що бізнес-модель виступає базовим інструментом сучасного підприємництва, який забезпечує ефективну організацію діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Відсутність

єдиного визначення цього поняття у науковій літературі пояснюється його багатогранністю та адаптивністю до різних сфер бізнесу, що, своєю чергою, дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зовнішні виклики та використовувати внутрішні можливості.

Бізнес-модель поєднує в собі як внутрішні аспекти управління процесами й ресурсами, так і зовнішню орієнтацію на створення цінності для клієнтів і формування конкурентних переваг. Вона слугує своєрідною конструктивною схемою, яка визначає логіку створення, доставки та монетизації цінності, забезпечуючи баланс між операційною ефективністю та стратегічним розвитком.

Правильне формування та адаптація бізнес-моделі дозволяє підприємству не лише досягати стабільної прибутковості, але й підвищувати інвестиційну привабливість, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Взаємодія бізнес-моделі зі стратегією підприємства створює цілісну основу для прийняття управлінських рішень, оптимізації діяльності та реалізації потенціалу зростання.

Таким чином, бізнес-модель є універсальним і необхідним інструментом для ефективного функціонування будь-якого підприємства, що прагне досягти стійкого розвитку в умовах постійних економічних змін і глобалізаційних процесів.

1.2. Класифікація бізнес – моделей у сфері послуг та особливості їх використання у бізнесовій діяльності

В першу чергу, у рамках теоретичного дослідження класифікації бізнес – моделей у сфері послуг доцільно розглянути та охарактеризувати загальні існуючі класифікації та види. Спираючись на аналіз науковця Скриль В.В., розвиток економіки та впровадження новітніх технологій зумовили еволюцію бізнес – моделей та появу їх різноманітних класифікацій.

Спираючись на дослідження можна класифікувати бізнес – моделі за різними ознаками, такі як орієнтація бізнес – моделі, тобто внутрішні процеси або

на зовнішню цінність для клієнта; функціональна приналежність, тобто мета, ресурси, процеси тощо; ступінь відкритості бізнес – моделі; масштаб інвестицій для підтримки бізнес – моделі; етап життєвого циклу підприємства. Такий підхід дозволяє адаптувати бізнес – модель до специфіки підприємства сфери послуг враховуючи при цьому стратегічні цілі, ринкові умови та ресурсний потенціал.

Під час теоретичного аналізу було згруповано класифікацію бізнес – моделей підприємств у сфері послуг

Таблиця 1.4 – Класифікація бізнес – моделей підприємств у сфері послуг

Класифікаційна ознака	Типи бізнес-моделей
Орієнтація	1. На цінність/клієнта ("від клієнта") 2. На внутрішні бізнес-процеси ("від виробництва")
Функціональна приналежність	Модель визначення мети, організаційно-функціональна, інформаційна, ресурсна, бюджетна, процесна, матрична, компетентна
Ступінь відкритості	Відкрита, закрита, адаптивна
Масштаб інвестицій	Недиференційована, диференційована, сегментована, зовні орієнтована, інтегрована з інноваціями, адаптивна (класифікація Н. Chesbrough)
Етап життєвого циклу	Ресурсна (на стадії зародження), інноваційна (на стадії зростання), оптимізаційна (на стадії зрілості)
Напрямок розвитку бізнесу	Традиційна (масове виробництво), індивідуалізована (кастомізація послуг), цифрова (з використанням цифрових технологій)

Джерело: сформовано автором на основі

Сфері послуг характерно низкою специфічних рис, що обумовлюються особливим вимогами до побудови ефективної бізнес – моделі. Одна з основних особливостей є орієнтація на клієнта, яка передбачає використання моделі, спрямованої на задоволення індивідуальних потреб споживачів. Такий підхід забезпечує високу гнучкість у реагуванні на запити ринку, підвищення якості сервісу та персоналізацію наданих послуг. Важливим аспектом є також гнучкість і адаптивність бізнес-моделі, яка дозволяє підприємствам сфери послуг оперативно змінювати операційні процеси відповідно до змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх факторів.

Значущу роль у формуванні сучасних бізнес-моделей відіграють нематеріальні активи, серед яких особливе місце займають знання, компетенції персоналу та інноваційні технологічні рішення. У цьому контексті інформаційні, компетентні та інноваційні моделі набувають актуальності як інструменти

підвищення ефективності діяльності та якості послуг. Крім того, відкритість до інновацій є важливою рисою бізнес-моделей у сфері послуг, оскільки інтеграція інноваційних процесів сприяє створенню стійких конкурентних переваг шляхом впровадження нових послуг або вдосконалення способів їх надання.

Окремої уваги заслуговує процес цифровізації, який суттєво трансформує підходи до організації бізнесу в цій сфері. Використання цифрових платформ, CRM-систем, онлайн-сервісів та інших інформаційних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити рівень автоматизації та розширити ринкові можливості.

Таким чином, класифікація бізнес-моделей виступає важливим інструментом для вибору найбільш ефективної форми організації діяльності підприємств сфери послуг. Орієнтація на стратегічні цілі, урахування потреб клієнтів та дотримання ринкових тенденцій забезпечують підвищення конкурентоспроможності. В умовах динамічного та мінливого середовища вирішального значення набуває здатність бізнес-моделі до адаптації, впровадження інноваційних рішень і цифрових технологій, що сприяє стабільному розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

1.3. Методичні основи розробки бізнес – моделі підприємства

На основі узагальнення існуючих концепцій можна визначити бізнес-модель як узагальнену форму представлення складових елементів внутрішнього середовища підприємства, взаємодії між ними, а також рівня їх адаптації до вимог зовнішнього середовища, в результаті чого створюється цінність для споживача у вигляді товарів, робіт, послуг та економічна цінність на ринку.

Важливим питанням у дослідженні методологічних засад розробки бізнес-моделі є визначення її складових елементів. Проведений аналіз варіантності

підходів до конструювання бізнес-моделей дозволив виокремити найбільш поширені концепції, представлені в табл. 1.5

Таблиця 1.5 - Підходи до конструювання бізнес-моделей підприємства

Модель (автори)	Елементи	Складові
Модель Бостонської консультативної групи	– пропозиція цінності	цільовий сегмент; пропонована продукція або послуга; модель доходів
	– операційна модель	Ланцюжок цінностей; Модель витрат; Організація (архітектура бізнес-системи)
Модель Бізнес-школи Гарвардського університету	– пропозиція клієнтам цінності (CVP)	здатність компанії знаходити та створювати цінність
	– модель прибутку – план створення цінності для себе	– модель доходів; – структура витрат; – модель маржі; – швидкість обороту ресурсів
	– ключові ресурси – активи, які забезпечують пропонування цінності	– люди, технології, продукти, засоби, обладнання, канали та бренд
	– ключові процеси – операційні та управлінські процеси, які дозволяють їм забезпечувати цінність	– підготовка кадрів, виробництво, створення бюджету, планування, продаж і обслуговування. Ключові процеси також включають правила компанії, показники та норми
Модель консалтингового центру IBM	Компонентна бізнес-модель дозволяє організації розширюватися і розвиватися, знижуючи ризики, підвищуючи продуктивність, контролюючи витрати і покращуючи ефективність капіталу та фінансову передбачуваність	Бізнес-компоненти потребують: – бізнес мети; – ресурсів, людей, знань, активів; – система управління; – отримання та надання бізнес-послуг

Джерело: сформовано автором на основі

Варіантність підходів до розуміння сутності та складу елементів бізнес-моделей свідчить про важливість формування комплексного уявлення про життєздатність підприємства. Моніторинг стану бізнес-моделей дозволяє виявити, описати існуючі та запропонувати нові бізнес-процеси, ефективно організувати їх взаємозв'язок та реалізацію задля забезпечення постійного розвитку підприємства.

Враховуючи той факт, що бізнес-моделі є формою реагування підприємства на зовнішні виклики, їх розробка передбачає перш за все визначення певного сегменту ринку, створення цінності для споживачів даного сегменту, задоволення їх потреб, формування каналів збуту, якими споживач отримує бажане, та активи, які використовуються підприємством для створення соціальної, споживчої та економічної цінності.

Важливими характеристиками ефективних бізнес-моделей є:

- ефективність, яка забезпечується за рахунок постійного розвитку внутрішніх можливостей підприємства, узгодженості роботи та оптимізації побудови основних елементів;
- гнучкість - здатність бізнес-моделі швидко реагувати та перебудовувати бізнес-процеси підприємства у відповідь на швидкі зміни економічного середовища;
- інноваційна орієнтованість - спрямованість на постійне вдосконалення та розвиток, впровадження інноваційних підходів до організації діяльності.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах основною метою бізнес-моделювання є забезпечення прибуткового та стійкого розвитку підприємства. В ході динамічного розвитку зовнішнього ринку та загострення конкурентних умов існуюча бізнес-модель одного підприємства має постійний тиск з боку тих бізнес-моделей, що використовуються конкурентами. Відповідно, важливим завданням сучасного менеджменту є розробка гнучкої бізнес-моделі, яка б змогла швидко реагувати на зміни економічного середовища.

Для глибшого розуміння природи бізнес-моделювання важливим аспектом є класифікація бізнес-моделей за різними ознаками. На основі досліджень Горевої Є.С. та Хайрулліної М.В. можна виділити такі основні класифікаційні ознаки, як відповідно до фундаментальних бізнес-концепцій, відповідно до організаційної структури, з орієнтацією на клієнта, базуючись на системі виробництва, у залежності від обсягу інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі та інші.

Залежно від напрямку розвитку підприємства виникають різні типи бізнес-моделей. Найбільш поширеними є моделі «від виробника» та «від клієнта», наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Характеристика основних типів бізнес-моделей за напрямом розвитку

Тип бізнес-моделі	Характеристика	Особливості застосування
Бізнес-модель "від виробника"	Діяльність підприємства здійснюється за вже існуючою традиційною моделлю, але відбувається постійний пошук нових виробничих напрямів, шляхів збуту продукції чи послуги, що виробляється	Доцільна для підприємств зі стабільним виробництвом та усталеними виробничими процесами
Бізнес-модель "від клієнта"	Передбачає виготовлення того товару, який потребує споживач, відповідно до його потреб	Доцільно використовувати лише в тому випадку, коли підприємство здатне створити гнучку систему, яка буде швидко реагувати на зміну потреб споживачів, появу нових технологій та тенденцій

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Згідно до табл. 1.6 можна зробити висновок, що під різні типи бізнес – моделі важливо враховувати їх особливості з метою просування та розробки інших аспектів.

Дослідження міжнародного досвіду формування та реалізації бізнес-моделей є важливим аспектом для розробки методичних рекомендацій щодо впровадження ефективних бізнес-моделей на українських підприємствах.

оцільно розглянути характерні риси бізнес-моделей трьох великих автомобілебудівних компаній: General Motors, Toyota Motor Corporation та Volkswagen AG, наведено у табл. 1.7 [27,28,29].

Таблиця 1.7 - Характеристики бізнес-моделей глобальних лідерів автоіндустрії

Характеристики	General Motors	Toyota Motor	Volkswagen AG
Філософія	Повернемо довіру	Сприяти створенню більш заможного суспільства і завоювати довіру зацікавлених сторін як хорошого корпоративного громадянина	Ми переглядаємо мобільність. Якість і пристрасть – основа роботи компанії
Стратегія	Конструювання, виробництво та продаж найкращих у світі автомобілів	Будівництво високо енергоефективного мобільного суспільства майбутнього	TOGETHER – Strategy 2025. Дванадцять марок з індивідуальними особливостями і спільною метою: мобільність. Для всіх, у всьому світі

Складові стратегії	1. Дизайн (фокусування на декількох брендах, використання глобальних ресурсів). 2. Оптимізація глобальних результатів. 3. Продажі (максимізація доходів) 4. Реінвестиції у розвиток продукції та технологій	1. Створення та використання інформаційної платформи великих даних про зміни бізнес-середовища. 2. Співпраця з партнерами в різних галузях та ІТ-компаніях для створення нових послуг мобільності	1. Індивідуальні мобільні рішення для наших клієнтів. 2. Обслуговування різноманітних потреб наших клієнтів з портфелем сильних брендів. 3. Відповідальність за навколишнє середовище, безпеку та соціальні питання
Економічні цілі	Цільова орієнтація на глобальне лідерство	Виробництво все кращих автомобілів	Глобальний провідний постачальник сталої мобільності
Елементи бізнес-моделі	1. Оптимізація бренд-стратегії. 2. Стати роботодавцем, котрого обирає майбутній працівник та підвищити якість життя в компанії 3. Максимізація переваг експлуатації об'єктів організації в екологічному та соціальному плані	1. Удосконалення структури бізнесу. 2. Розвиток людських ресурсів. 3. Активізація досліджень. 4. Створення цінностей	1. Трансформація бізнес-процесів 2. Знаходження нових рішень щодо мобільності. 3. Безпека фінансування. 4. Посилення ролі інновацій (створення організації 4.0)

Джерело: сформовано автором

Головним завданням сучасного етапу розвитку General Motors є відновлення себе як бренду США. Реалізація цих амбіцій значною мірою залежить від вибору ефективної бізнес-моделі. Основними елементами сучасної бізнес-моделі компанії є:

- стійка орієнтація на пропонування транспортних засобів споживачам, які задовольняють їх потреби;
- оптимізація виробництва та забезпечення економічного функціонування компанії;
- дослідження та розробки передових технологій для зменшення залежності від нафти, покращення економії палива та зниження рівня викидів.

Основними факторами, які визначають переваги транспортних засобів General Motors на ринках, компанія визначає: загальний дизайн автомобіля, ціну, якість, доступні варіанти, безпеку, надійність, економію палива та функціональність.

Toyota Motor Corporation – японська автомобільна компанія, одна з найбільших корпорацій світу, яка визначає не лише тенденції у розвитку технологій та виробництва, а й суспільства, що підтверджується філософією компанії [27].

Бізнес-модель Toyota базується на підтримці балансу між зростанням економічної ефективності та надійності при використанні ресурсів управління для створення нової цінності. Компанія дотримується принципів наступності та стратегічної орієнтації, які знайшли втілення у концепції "дерева", яке зростає та зміцнюється, додаючи нові "кільця", тобто компанія орієнтується на постійне удосконалення.

На основі дослідження зарубіжного досвіду побудови бізнес-моделей провідними компаніями світу, можна сформулювати методичні рекомендації щодо формування бізнес-моделі українських підприємств:

1. Клієнтоорієнтований підхід - створення гнучкої та зручної системи, яка б цілком задовольняла та швидко підлаштовувалась під мінливі потреби споживачів, можливо навіть розроблена з самими клієнтами, відповідно до їхніх побажань;
2. Інтеграція елементів різних бізнес-моделей - аналіз та поєднання декількох бізнес-моделей зарубіжних компаній, що допоможе українським фахівцям на реальних прикладах побачити переваги та недоліки кожної з моделей і адаптувати їх до конкретних умов функціонування;
3. Глибоке розуміння потреб клієнтів - успіх у перевазі однієї бізнес-моделі над іншою частково залежатиме від того, наскільки добре компанії розуміють потреби своїх клієнтів;
4. Стратегічна орієнтація на інновації - сучасні бізнес-моделі повинні бути орієнтовані на інноваційний розвиток, оскільки стійкий розвиток залежить не тільки від великих ідей, а й від вміння створювати та постійно вдосконалювати бізнес-модель;
5. Інтеграція стратегічного підходу - побудова бізнес-моделей повинна відбуватись на основі інтегрованого стратегічно-орієнтованого підходу, який

передбачає відповідність цілей організації до її зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективного функціонування бізнес-процесів та їх взаємодії.

Проведене дослідження теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-моделей, як основної форми конструювання внутрішнього середовища підприємства у співвідношенні з вимогами зовнішнього, дозволяє підкреслити важливість імплементації цих напрацювань у менеджмент українських підприємств, оскільки використовувані бізнес-моделі в багатьох випадках виявилися неефективними та не забезпечили стійкого розвитку.

Бізнес-модель як концепція дозволяє визначати перспективні цільові завдання розвитку підприємства у відповідності з тенденціями зміни зовнішнього середовища, що наближує її до поняття "стратегія". З іншого боку, бізнес-модель – це інтегративна форма врахування особливостей функціонування всіх внутрішніх підсистем та ресурсів підприємства, що дозволяє у порівнянні з іншими бізнес-моделями сформулювати загальне бачення закономірностей еволюції підприємства.

Конструювання бізнес-моделі дозволяє підприємству визначити базисні елементи та драйвери успішної діяльності, співставити їх характеристики з підприємствами-конкурентами та підвищити ефективність та стійкість розвитку за рахунок забезпечення інтегративної взаємодії всіх основних підсистем.

Аналіз бізнес-моделей світових лідерів автоіндустрії (General Motors, Toyota Motor Corporation, Volkswagen AG) дозволив виявити ключові елементи успішних бізнес-моделей, серед яких: чітка філософія та ціннісна орієнтація, стратегічне бачення розвитку, інноваційна спрямованість, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність та екологічна свідомість.

Запропоновані методичні рекомендації щодо формування бізнес-моделей українських підприємств, які ґрунтуються на клієнтоорієнтованому підході, інтеграції елементів різних бізнес-моделей, глибокому розумінні потреб клієнтів, стратегічній орієнтації на інновації та інтеграції стратегічного підходу, дозволять підвищити конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФІРМА «АРІОН»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПП «ФІРМА «АРІОН»

Приватне підприємство ПП «ФІРМА «АРІОН» є суб'єктом господарювання, що функціонує на українському ринку з 2006 року та спеціалізується на ресторанному бізнесі та роздрібній торгівлі. Підприємство має усталену організаційну структуру управління та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України.

Дослідження економічно-господарської діяльності суб'єкта господарювання потребує комплексного аналізу основних показників, що характеризують його організаційно-правову форму, структуру власності, напрями діяльності та інші важливі параметри функціонування.

ПП «ФІРМА «АРІОН» зареєстровано як приватне підприємство, що згідно з чинним законодавством України є юридичною особою, створеною за рішенням одного засновника з правом найму працівників. Статус юридичної особи визначено як активний, тобто підприємство офіційно зареєстроване та не перебуває у процесі припинення діяльності.

Статутний капітал підприємства становить 35 100,00 грн, що сформований за рахунок внеску єдиного засновника - Ахмеджанова Фарруха Козімжоновича, громадянина Узбекистану, який володіє 100% статутного капіталу. Він же обіймає посаду директора підприємства, що свідчить про концентрацію управлінських функцій [8].

Основним видом діяльності підприємства згідно з КВЕД є 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Додатково підприємство здійснює такі види діяльності:

- 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.81 – Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;

Така диверсифікація діяльності свідчить про стратегію підприємства охопити різні сегменти ринку харчування та роздрібної торгівлі, що потенційно зменшує ризики господарської діяльності.

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Київ, вул. Оранжевона. Підприємство було засновано 26 січня 2006 року, тобто має понад 19-річний досвід функціонування на ринку, що свідчить про його стійкість та здатність адаптуватися до мінливих економічних умов [8].

Важливо відзначити, що в 2016 році свідоцтво платника ПДВ було анульоване через відсутність поставок та ненадання податкових декларацій, що може вказувати на певні періоди зниження активності підприємства або реструктуризацію його діяльності. Незважаючи на це, підприємство продовжує функціонувати, адаптуючись до змін законодавства та ринкової кон'юнктури.

Місія підприємства полягає у формуванні якісного сервісу у сфері громадського харчування, створенні унікальної клієнтоорієнтованої моделі обслуговування та підтримці локальних виробників шляхом закупівлі продуктів у місцевих фермерських господарств. Це свідчить про орієнтацію підприємства на соціально відповідальне ведення бізнесу та підтримку місцевих виробників.

Організаційна структура ПП «ФІРМА «АРІОН» представлена класичною лінійно-функціональною моделлю управління, що включає такі основні відділи:

- Адміністративний (керівництво, бухгалтерія, юридичний супровід);
- Виробничий (кухня, постачання, складське господарство);
- Обслуговуючий персонал (офіціанти, касири, кур'єри);
- Логістичний (закупівля, доставка, координація поставок).

Така структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків та ієрархію підпорядкування, що сприяє ефективному управлінню бізнес-процесами підприємства.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ПП «Фірма "Аріон"»

№	Параметр	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватне підприємство «Фірма "Аріон"»
2	Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
3	Форма власності	Приватна
4	Дата реєстрації	26 січня 2006 року
5	Статус	Зареєстровано (активне)
6	Статутний капітал	35 100,00 грн
7	Власник	Ахмеджанов Фаррух Козімжонович (100%)
8	Керівник	Ахмеджанов Фаррух Козімжонович
9	Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Оранжерейна
10	Основний вид діяльності	56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
11	Додаткові види діяльності	47.11, 47.81, 47.99 – Різні види роздрібної торгівлі
12	Організаційна структура	Лінійно-функціональна (адміністративний, виробничий, обслуговуючий персонал, логістика)

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Проведений аналіз ПП «ФІРМА «АРІОН» дозволяє зробити висновок про те, що дане підприємство є усталеним суб'єктом господарювання з досвідом роботи понад 19 років на ринку ресторанних послуг та роздрібної торгівлі України. Підприємство має приватну форму власності з концентрацією 100% капіталу у одного власника, який одночасно є директором, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень.

Організаційно-правова форма приватного підприємства дозволяє власнику здійснювати повний контроль над діяльністю суб'єкта господарювання, проте може обмежувати можливості залучення додаткового капіталу. Статутний капітал у розмірі 35 100,00 грн є відносно невеликим для ресторанного бізнесу, що може свідчити про використання додаткових джерел фінансування діяльності або обмежені масштаби бізнесу [8].

Диверсифікація видів діяльності підприємства свідчить про його адаптивність до ринкових умов та пошук оптимальних шляхів розвитку. Місія

підприємства, орієнтована на якісний сервіс та підтримку місцевих виробників, відображає сучасні тенденції соціально відповідального бізнесу.

Класична лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, проте в умовах динамічного розвитку ринку може потребувати оптимізації для підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, ПП «ФІРМА «АРІОН» представляє собою стабільне підприємство з тривалою історією діяльності на ринку України, що має потенціал для подальшого розвитку за умови впровадження сучасних методів управління та адаптації до нових економічних реалій.

У рамках дослідження зовнішнього середовища підприємства доцільно проведення PEST – аналізу, який дозволить виявити ключові аспекти щодо ПП «ФІРМА АРІОН», результати наведено у табл. 2.2.

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
Законодавчі обмеження у сфері бізнесу	4	Інфляція та зростання витрат на сировину	5
Податкове навантаження на підприємства	3	Коливання валютного курсу	4
Військовий стан та його вплив на економіку	5	Доступність кредитування та інвестицій	3
Державне регулювання імпорту сировини	4	Рівень купівельної спроможності населення	4
Політична нестабільність	5	Оподаткування бізнесу та зміни у фінансовій політиці	3
S (соціальні фактори)	Σ балів	Т (технологічні фактори)	Σ балів
Зміна споживчих вподобань	4	Впровадження автоматизації процесів	5
Популярність здорового харчування	5	Розвиток онлайн-продажів та доставки	4
Вплив соціальних мереж на попит	4	Використання CRM-систем у бізнесі	4
Зниження рівня довіри до мас-маркету	3	Інновації у сфері упаковки та зберігання	5
Дефіцит кваліфікованих кадрів	4	Використання екологічних матеріалів	4

Джерело: сформовано автором

Згідно до проведеного аналізу у табл. 2.2, можна зробити припущення, що найбільший вплив на підприємство мають технологічні фактори із загальною сумою балів – 22, а це вказує про існуючу необхідність щодо впровадження цифрових рішень, автоматизації та онлайн – продажів. Також, вплив мають соціальні фактори із сумарною оцінкою у 20 балів, яке демонструє тенденцію до змін споживчих вподобань. Політична аспект оцінюється в 21 бал і є вагомим чинником, зокрема це пов'язано через військові дії, які мають вплив в цілому на ринок. Економічні аспекти оцінюються в 19 балів і пов'язані в першу чергу з нестабільною в цілому ситуацією в країні, а також інфляцією, доступністю кредитування, нестабільністю валютного курсу, що впливає на собівартість продукції.

ПП «ФІРМА «АРІОН» існує в умовах високої конкуренції, де основними гравцями є мережеві заклади громадського харчування, як «Пузата Хата», а також локальні підприємства малого бізнесу. Конкурентною перевагою ПП «ФІРМА АРІОН» є індивідуальний підхід до клієнтів, використання локальних продуктів та гнучкість у зміні асортименту, що дозволяє адаптуватися до змін попиту швидше, в порівнянні з великими мережами.

Важливо зауважити, що ПП «ФІРМА «АРІОН» займає нішу малого бізнесу у сфері громадського харчування та роздрібної торгівлі, орієнтованого на локальних споживачів. На відміну від великих мережевих компаній, підприємство має певні особливості позиціонування, аналіз конкурентів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища ПП «ФІРМА «АРІОН»

Конкурент	Сфера діяльності	Формат бізнесу	Переваги	Недоліки
ПП "Фірма "Арїон"	Ресторанний бізнес, роздрібна торгівля	Малий бізнес, поєднання формату кафе та торгівлі	Клієнтоорієнтованість, використання локальних продуктів, гнучкість, диверсифікація діяльності	Обмежені фінансові ресурси, відсутність цифрових сервісів, слабка маркетингова активність
Пузата Хата	Ресторанний бізнес	Мережа ресторанів	Впізнаваність бренду, широкий асортимент, доступні ціни	Менш індивідуальний сервіс, масовий підхід

Продовження таблиці 2.3.

Сімейна пекарня	Громадське харчування, випічка	Локальні кафе-пекарні	Свіжа випічка, лояльність клієнтів, демократичні ціни	Обмежене меню, слабка диверсифікація послуг
ЕКО-Маркет	Роздрібна торгівля	Мережа супермаркетів	Широкий асортимент, постійні акції	Відсутність персоналізованого підходу
Локальні кафе	Ресторанний бізнес	Окремі заклади	Гнучкість, унікальні пропозиції, атмосфера	Низький рівень стабільності, залежність від локації
Glovo / Bolt Food	Доставка їжі	Платформи доставки	Зручність онлайн-замовлень, швидкість доставки	Високі комісії для закладів, залежність від ІТ-сервісів
Ринки Києва	Роздрібна торгівля продуктами	Торгівля з лотків, ринків	Низькі ціни, широкий вибір локальних продуктів	Відсутність сервісу, залежність від погодних умов

Джерело: сформовано автором

ПП «ФІРМА «АРІОН» функціонує в умовах насиченого конкурентного середовища, де присутні як великі мережеві компанії, так і дрібні локальні заклади. Основними конкурентами у сфері громадського харчування виступають мережі ресторанів, зокрема «Пузата Хата», що мають стабільну клієнтську базу, розвинену систему лояльності та масштабовані бізнес-процеси. Водночас, локальні кафе та пекарні складають конкуренцію завдяки індивідуальному підходу до клієнтів та унікальності пропозиції.

У роздрібній торгівлі підприємство стикається з конкуренцією з боку великих супермаркетів, таких як «ЕКО-Маркет», а також традиційних ринків, які приваблюють споживачів низькими цінами. Додатковим фактором конкурентного тиску є розвиток сервісів доставки їжі (Glovo, Bolt Food), що змінюють поведінку споживачів, стимулюючи попит на дистанційне обслуговування.

Конкурентною перевагою ПП «ФІРМА «АРІОН» є поєднання декількох напрямів діяльності (ресторанний бізнес і роздрібна торгівля), орієнтація на клієнтоорієнтованість, використання локальних продуктів та можливість швидкої адаптації до змін ринку завдяки невеликим масштабам бізнесу. Проте, підприємство потребує впровадження сучасних цифрових рішень, розвитку

онлайн-каналів продажу та підвищення рівня сервісу для ефективної конкуренції з більш технологічно розвиненими гравцями ринку.

Отже, для зміцнення своїх позицій ПП «ФІРМА «АРІОН» доцільно сфокусуватися на розвитку інноваційних підходів до обслуговування клієнтів, розширенні асортименту послуг, а також інтеграції сервісів доставки та цифрових платформ для залучення нових сегментів споживачів.

Проведення загально-техніко-економічної характеристики та аналітичної оцінки поточної бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» є важливим етапом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також для визначення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. В умовах динамічного розвитку ринку громадського харчування та роздрібною торгівлі, зростаючої конкуренції, впливу економічної нестабільності та швидкої цифровізації бізнес-процесів, підприємства малого бізнесу потребують постійного удосконалення своєї діяльності та адаптації до нових викликів.

Аналіз організаційної структури, напрямів діяльності, ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища дозволяє об'єктивно оцінити ефективність функціонування ПП «ФІРМА «АРІОН» на сучасному етапі. Особливу актуальність дослідження зумовлює необхідність модернізації бізнес-моделі підприємства, впровадження інноваційних рішень, цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури та споживчих вподобань.

Метою проведення дослідження є не лише фіксація поточного стану підприємства, а й формування аналітичної бази для розробки рекомендацій щодо оптимізації бізнес-моделі, підвищення її гнучкості, ефективності та здатності забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості Розвиток сервісів онлайн-замовлень, доставки та співпраця з платформами (Glovo, Bolt Food). Зростання попиту на локальні продукти та здорове харчування. Використання соціальних мереж та цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів. Державні програми підтримки малого бізнесу та грантові можливості. Впровадження інноваційних технологій і автоматизація процесів.	Загрози Висока конкуренція з боку мережеских ресторанів, супермаркетів та онлайн-сервісів. Економічна нестабільність, інфляція та зниження купівельної спроможності населення. Політична нестабільність та військові дії, що впливають на ринок і логістичні процеси. Зростання вартості сировини та коливання валютного курсу. Технологічне відставання від конкурентів, що активно впроваджують цифрові рішення.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони Гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку. Високий рівень клієнтоорієнтованості та індивідуального підходу до обслуговування. Використання локальних продуктів і співпраця з місцевими виробниками. Диверсифікація діяльності (поєднання ресторанного бізнесу та роздрібно торгівлі).	СІМ Використання клієнтоорієнтованості для просування через соцмережі; Розширення співпраці з локальними виробниками на фоні тренду здорового харчування; Використання гнучкої структури для впровадження сервісів доставки.	СІЗ Підкреслення індивідуальності сервісу у боротьбі з масовими мережами; Оперативна адаптація цінової політики до економічної нестабільності; Гнучке реагування на перебої постачання через локальних партнерів.
	Слабкі сторони Відсутність цифрових сервісів (онлайн-замовлення, доставка, CRM-системи). Обмежені фінансові ресурси та невеликий статутний капітал. Низький рівень маркетингової активності та слабка впізнаваність бренду. Відсутність автоматизації бізнес-процесів. Залежність від одного власника та управлінська централізація.	СЛМ Впровадження цифрових технологій (CRM, онлайн-замовлення) для подолання технологічного відставання; Використання державних програм підтримки для залучення ресурсів; Розвиток маркетингових інструментів для підвищення впізнаваності.	СЛЗ Оптимізація витрат і бізнес-процесів для виживання в умовах конкуренції та економічної нестабільності; Пошук партнерств для розширення ресурсної бази; Поступове впровадження ІТ-рішень для зниження ризиків цифрового відставання.

SWOT-матриця демонструє, що ПП «ФІРМА «АРІОН»» має значний потенціал для розвитку за рахунок використання своїх сильних сторін, таких як гнучкість управління, клієнт орієнтованість та орієнтація на локальні продукти. Основні можливості пов'язані із впровадженням цифрових сервісів, активізацією маркетингової діяльності та використанням державних програм підтримки малого бізнесу.

Водночас підприємство стикається з низкою загроз, серед яких ключовими є висока конкуренція, економічна нестабільність і технологічне відставання. Слабкі сторони пов'язані переважно з відсутністю сучасних ІТ-рішень та обмеженими фінансовими ресурсами, що потребує стратегічного планування для мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Фінансово – економічний аналіз показників діяльності ПП «ФІРМА «АРІОН»

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю підтримувати збалансовану структуру капіталу, що забезпечує стійкість до змін ринкових умов та можливість залучення інвестицій. Аналіз структури капіталу ПП «ФІРМА «АРІОН» дозволяє оцінити рівень автономності, фінансової стабільності та ефективність управління власними й позиковими коштами.

Оцінка базується на аналізі коефіцієнтів фінансової незалежності, маневреності, оборотності капіталу та фінансової стійкості за період 2021–2023 років, у процесі аналізу було також важливо врахувати динаміку, результати наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності формування структури капіталу ПП «ФІРМА «АРІОН» за період 2022–2024 років

№	Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022 - 2024	Відносні відхилення 2022 – 2024 (%)
		2022	2023	2024		
1	Коефіцієнт автономії	0,42	0,39	0,35	-0,07	16,67 %
2	Коефіцієнт перманентного капіталу	0,78	0,73	0,7	-0,08	10,26 %
3	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,58	0,61	0,64	0,06	10,34 %
4	Коефіцієнт структури капіталу	1,35	1,42	1,48	0,13	9,63 %
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,12	1,08	1,05	-0,07	6,25 %
6	Власні оборотні кошти (тис. грн)	410,5	375,2	340,8	-69,7	16,98 %
7	Чисті оборотні кошти (тис. грн)	290,7	265,9	238,4	-52,3	17,99 %
8	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,29	0,27	0,24	-0,05	17,24 %
9	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,34	0,31	0,29	-0,05	14,71 %

Джерело: розраховано автором

Динаміка змін показує поступове зниження коефіцієнта автономії, що свідчить про збільшення частки позикового капіталу у загальній структурі фінансування. Водночас коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зростає, що може вказувати на збільшення кредитного навантаження та необхідність оптимізації фінансових потоків.

Зниження власних оборотних коштів і коефіцієнта забезпеченості оборотного капіталу свідчить про збільшення потреби у зовнішньому фінансуванні. В таких умовах підприємству слід переглянути стратегію використання власного капіталу та забезпечити ефективне управління ліквідністю.

Розраховані показники є основою для подальшого аналізу фінансового стану підприємства та визначення шляхів покращення структури капіталу.

Фінансова ліквідність підприємства визначає його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Аналіз ліквідності балансу дозволяє оцінити

поточний стан активів і пасивів, їхню відповідність за термінами погашення, а також визначити можливі ризики недостатності ліквідних коштів.

У структурі активів підприємства виділяють найбільш ліквідні активи, середньо-ліквідні активи, активи повільної реалізації та неліквідні активи, тоді як пасиви класифікуються на короткострокові, довгострокові та постійні зобов'язання. Аналіз співвідношення цих груп показує, наскільки підприємство здатне оперативно реагувати на зміни фінансової ситуації, результати наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Баланс ліквідності ПП «ФІРМА «АРІОН» за період 2022–2024 років

№	Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022 - 2024	Відносні відхилення 2022 – 2024 (%)
		2022	2023	2024		
1	Найбільш ліквідні активи (A1), тис. грн	1 230,5	1 145,7	1 089,3	-141,2	11,48 %
2	Середньо-ліквідні активи (A2), тис. грн	3 421,6	3 105,8	2 947,4	-474,2	13,86 %
3	Активи повільної реалізації (A3), тис. грн	5 890,2	5 410,9	5 167,2	-723,0	12,27 %
4	Активи, що важко реалізуються (A4), тис. грн	8 340,1	7 918,5	7 632,8	-707,3	8,48 %
5	Найбільш термінові зобов'язання (П1), тис. грн	1 400,3	1 265,8	1 189,4	-210,9	15,06 %
6	Короткострокові пасиви (П2), тис. грн	3 652,7	3 298,2	3 072,5	-580,2	15,88 %
7	Довгострокові кредити і позики (П3), тис. грн	5 210,6	4 890,7	4 562,9	-647,7	12,43 %
8	Постійні пасиви (П4), тис. грн	9 832,4	9 421,3	9 027,8	-804,6	8,18 %
9	Співвідношення A1–P1	-169,8	-120,1	-100,1	69,7	41,05 %
10	Співвідношення A2–P2	-231,1	-192,4	-125,1	106,0	45,87 %
11	Співвідношення A3–P3	679,6	520,2	604,3	-75,3	11,08 %
12	Співвідношення P4–A4	1 492,3	1 502,8	1 395,0	-97,3	6,52 %

Джерело: розраховано автором

Спираючись на проведений аналіз наведений у табл. 2.6, що підприємство має достатній рівень забезпеченості довгострокових зобов'язань активами повільної реалізації, що свідчить про стабільність фінансової структури. Однак спостерігається дефіцит найбільш ліквідних активів щодо найбільш термінових зобов'язань, що може вказувати на нестачу оборотних коштів для покриття поточних платежів.

Співвідношення середньо-ліквідних активів до короткострокових пасивів має від’ємне значення, що свідчить про необхідність оптимізації структури активів та можливе залучення додаткових фінансових ресурсів. Незначне покращення співвідношення активів до довгострокових зобов’язань у 2023 році свідчить про тенденцію до фінансової стабілізації.

Рекомендовано розглянути заходи щодо підвищення ліквідності, зокрема оптимізацію структури оборотних активів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та зменшення залежності від позикових ресурсів у короткостроковій перспективі.

Оцінка ліквідності підприємства дозволяє визначити його здатність своєчасно погашати фінансові зобов’язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Ліквідність є критичним аспектом фінансової стійкості, особливо в умовах нестабільної економіки.

Коефіцієнти ліквідності відображають співвідношення між активами різного рівня ліквідності та зобов’язаннями підприємства. Їх динаміка показує, наскільки ефективно компанія управляє своїми фінансовими ресурсами, чи вистачає їй поточних активів для покриття короткострокових боргів та чи існує необхідність у залученні додаткового фінансування, результати було згруповано та наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ПП «ФІРМА «АРІОН» за 2022–2024 рр

№	Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022 - 2024	Відносні відхилення 2022 – 2024 (%)
		2022	2023	2024		
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,31	0,28	-0,06	17,65 %
2	Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,92	0,85	0,78	-0,14	15,22 %
3	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,37	1,29	1,22	-0,15	10,95 %
4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,82	1,74	1,68	-0,14	7,69 %

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи динаміку ліквідності за три роки, наведену у табл. 2.7 можна зробити висновок динаміка характеризується поступовим зниженням всіх коефіцієнтів, що свідчить про підвищення ризиків фінансової нестабільності. Абсолютна ліквідність, яка показує здатність підприємства миттєво розрахуватися

за короткостроковими зобов'язаннями за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, зменшилася з 0,34 у 2021 році до 0,28 у 2023 році. Це свідчить про нестачу високоліквідних активів для покриття найбільш термінових боргів.

Проміжний коефіцієнт ліквідності, що враховує не лише грошові кошти, а й дебіторську заборгованість, також демонструє негативну тенденцію. Його значення у 2023 році впало до 0,78, що нижче рекомендованого рівня 1,0, що означає, що компанія може мати труднощі з оперативним погашенням короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) у 2023 році становив 1,22, що все ще знаходиться в допустимому діапазоні ($\geq 1,0$), однак його поступове зниження вказує на збільшення ризику нестачі оборотних коштів для забезпечення операційної діяльності.

Коефіцієнт загальної платоспроможності, який визначає співвідношення загальних активів до загальних зобов'язань, також має тенденцію до зменшення. У 2023 році його значення становило 1,68, що свідчить про достатню фінансову стійкість, але зі знижувальним трендом.

Зменшення ліквідності може бути пов'язане з кількома факторами, серед яких збільшення кредитного навантаження, зростання витрат на логістику та постачання, нестабільність доходів через економічні ризики. Для збереження фінансової рівноваги підприємству необхідно вдосконалити політику управління оборотним капіталом, скоротити дебіторську заборгованість та розглянути можливість оптимізації витрат.

Оцінка ділової активності підприємства дозволяє визначити ефективність використання активів, оборотного капіталу та власних ресурсів. Аналіз дохідності допомагає оцінити рівень прибутковості бізнесу, що є головним фактором для стабільності та подальшого розвитку компанії.

Розрахунок здійснюється на основі вихідних фінансових показників, які включають дані про виручку, чистий прибуток, середньорічні значення активів, основних засобів, оборотних активів та дебіторської заборгованості. Динаміка цих

показників дозволяє оцінити тенденції в ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки, результати наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності та дохідності ПП «ФІРМА «АРІОН» за 2022–2024 роки

№	Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022 - 2024	Відносні відхилення 2022 – 2024 (%)
		2022	2023	2024		
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	58,3	91,2	44,2	- 14,1	24,1
2	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	798,2	148,7	98,6	-699,6	87,6
3	Середньорічна величина активів за балансовою вартістю, тис. грн	957,5	342,7	362,9	-594,6	62,0
4	Середньорічна величина основних засобів, тис. грн	2898	2385,3	2370,3	-527,6	18,2
5	Середньорічна величина оборотних активів, тис. грн	2609,6	342,7	362,9	-2246,7	86,0
6	Середньорічна величина запасів, тис. грн	423,7	279,3	279,3	-144,3	34,0
7	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис. грн	19,4	4,5	4,5	14,8	76,8
8	Середньорічна величина власного капіталу, тис. грн	1781,3	150,4	249,4	-1531,8	85,9
9. Продуктивність, грн/грн						
	активів	0,02	0,26	0,12	-1531,8	85,9
	основних засобів	0,02	0,03	0,01	0,09	500
	операційного капіталу	0,03	0,60	0,17	- 0,01	50
	власного капіталу	0,44	0,98	0,39	-0,05	11,3
10. Швидкість обороту, дн.						
	оборотних активів	0,02	0,26	0,12	0,09	500
	поточної дебіторської заборгованості	3,0	20,2	9,8	6,8	226,6
11	Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 грн виручки	0,02	0,26	0,12	0,09	500

Джерело: розраховано автором

Згідно з наведеними даними з табл. 2.8, аналіз показників ділової активності демонструє, що підприємство має нестабільну динаміку основних показників. Продуктивність активів зросла з 0,02 у 2022 році до 0,26 у 2023 році, але знизилася до 0,12 у 2024 році. Продуктивність основних засобів також мала коливання: з 0,02 у 2022 році до 0,03 у 2023 році та 0,01 у 2024 році. Продуктивність операційного капіталу значно покращилася з 0,03 до 0,60 у 2023 році, але знизилася до 0,17 у 2024 році. Продуктивність власного капіталу зросла з 0,44 у 2022 році до 0,98 у 2023 році, але зменшилася до 0,39 у 2024 році, що на 11,3% нижче від початкового рівня.

Швидкість обороту оборотних активів покращилася з 0,02 днів у 2022 році до 0,26 днів у 2023 році, але зменшилася до 0,12 днів у 2024 році. Швидкість обороту

поточної дебіторської заборгованості збільшилася з 3,0 днів у 2022 році до 20,2 днів у 2023 році та 9,8 днів у 2024 році, що в цілому становить зростання на 226,6% порівняно з базовим періодом. Це свідчить про уповільнення процесу інкасації дебіторської заборгованості та можливі затримки в оплаті з боку клієнтів, що може впливати на ліквідність підприємства.

Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн виручки показав значні коливання: зростання з 0,02 у 2022 році до 0,26 у 2023 році та зниження до 0,12 у 2024 році, що все ж становить п'ятикратне покращення порівняно з початковим періодом. Це може свідчити про нестабільність операційної діяльності та потребу в оптимізації витратної частини бюджету.

У таких умовах підприємству слід звернути увагу на стабілізацію показників продуктивності активів, підвищення ефективності використання основних засобів та операційного капіталу, активне управління дебіторською заборгованістю для скорочення термінів її обороту, а також оптимізацію витратної структури для забезпечення стабільного рівня рентабельності операційної діяльності.

2.3. Економічна оцінка поточної бізнес – моделі ПП «ФІРМА «АРІОН»

Поточна бізнес – модель ПП « ФІРМА АРІОН» поєднує ресторанний бізнес і роздрібну торгівлю, орієнтуючись на клієнтоорієнтованість та використання локальних продуктів. Дана стратегія забезпечує гнучкість в першу чергу, адаптацію до ринкових змін і формує конкурентні переваги підприємства. Водночас аналіз фінансового стану свідчить про погіршення основних показників, які було розглянуто під час фінансово – економічного дослідження, а саме спостерігається зниження виручки, де показники з 15 740 тисяч гривень у 2021 році знизилися до 13 098 тисяч гривень у 2023 році, а чистий прибуток мав показник 3 214,5 у 2021 і наразі 2 540, 2 тисяч гривень. Такі дані можуть свідчити про скорочення обсягів діяльності підприємства. Також рентабельність операційної діяльності знижується,

так наприклад, величина чистого прибутку на 1 гривню впала з 0,20 до 0,17, що може вказувати на зростання частки витрат у діяльності підприємства.

Для аналізу поточної бізнес – моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» необхідно здійснити аналіз даних господарської діяльності підприємства за 2022 – 2024 роки, результати проведеного аналізу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансові показники діяльності підприємства 2022 – 2024 рр.

№ зп	Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022 - 2024	Відносні відхилення 2022 – 2024 (%)
		2022	2023	2024		
1	Виручка (тис. грн)	58,3	91,2	44,2	- 14,1	24,1
2	Валовий прибуток (тис. грн)	-431,8	-886,1	-170,1	261,7	60,61
3	Проценти (тис. грн)	300	280	260	-40	-13,33%
4	Податки (тис. грн)	1,9	1,1	1,3	0,6	31,58
5	Чистий прибуток (тис. грн)	798,2	148,7	98,6	-699,6	87,65
6	Грошові кошти (оборотні активи) (тис. грн)	0,2	0,2	17,8	17,6	8800
7	Дебіторська заборгованість (тис. грн)	19,4	4,5	4,5	-14,8	-76,8
8	Запаси (тис. грн)	1 500	1 600	1 550	50	3,33
9	Інші оборотні активи (тис. грн)	93,0	28,2	30,2	-62,8	67,53
10	Основні засоби (необоротні активи) (тис. грн)	1612,5	2385,3	2385,3	772,8	47,93
11	Інші необоротні активи (тис. грн)	1652,1	2988	2385,3	733,2	44,38
12	Позичений капітал (тис. грн)	828,3	493,1	612,3	-216	26,08
13	Власний капітал (тис. грн)	1781,3	150,4	249,4	-1531,8	86
14	Безвідсоткові зобов'язання (тис. грн)	828,3	248,5	362,3	-465,9	52,26

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства та Додатку А, Б, В.

Згідно з наведених даних у табл. 2.9, аналіз фінансових показників з метою аналізу поточної бізнес-моделі підприємства демонструє складну динаміку діяльності ПП «ФІРМА «АРІОН» у 2022–2024 роках. Зокрема, виручка за аналізований період демонструвала нестабільність: зростання з 58,3 тис. грн у 2022 році до 91,2 тис. грн у 2023 році, з подальшим зниженням до 44,2 тис. грн у 2024 році, що в цілому призвело до скорочення на 14,1 тис. грн або на 24,1% порівняно з 2022 роком.

Особливо критичною є ситуація з валовим прибутком, який протягом всього аналізованого періоду залишався від'ємним, що свідчить про те, що собівартість реалізованої продукції перевищує виручку від її реалізації. Хоча спостерігається поліпшення з -886,1 тис. грн у 2023 році до -170,1 тис. грн у 2024 році, загальне скорочення валового збитку на 261,7 тис. грн (60,61%) вказує на певні позитивні зрушення в управлінні витратами.

Чистий прибуток підприємства демонструє суттєве зниження з 798,2 тис. грн у 2022 році до 98,6 тис. грн у 2024 році, що становить зменшення на 699,6 тис. грн або на 87,65%. Водночас податкове навантаження залишається відносно низьким (1,3 тис. грн у 2024 році), що може свідчити про використання податкових пільг або особливості оподаткування.

Основні засоби збільшилися з 1612,5 тис. грн до 2385,3 тис. грн (зростання на 47,93%), що може вказувати на інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази. Власний капітал підприємства суттєво скоротився з 1781,3 тис. грн до 249,4 тис. грн (зменшення на 86%), що значно погіршує фінансову стійкість.

У контексті дослідження поточної бізнес-моделі підприємства доцільно здійснити розрахунок за 12 – ти факторною моделлю ROE, необхідно визначити наступні показники:

1. Валова маржа = Валовий прибуток (ЗФР2090) / Виручка(ЗФР2020):
 - 2022: $-431,8 / 58,3 = -7,41$;
 - 2023: $-886,1 / 91,2 = -9,72$;
 - 2024: $-170,1 / 44,2 = -3,85$.

2. Ефект від фінансової діяльності = (Чистий прибуток + Податки + Проценти) / (Чистий прибуток + Податки)

- 2022: $(798,2 + 1,9 + 300) / (798,2 + 1,9) = 1100,1 / 800,1 = 1,375$;
- 2023: $(148,7 + 1,1 + 280) / (148,7 + 1,1) = 429,8 / 149,8 = 2,869$;
- 2024: $(98,6 + 1,3 + 260) / (98,6 + 1,3) = 359,9 / 99,9 = 3,603$.

3. Податковий ефект = Чистий прибуток / (Чистий прибуток + Податки)

- 2022: $798,2 / (798,2 + 1,9) = 798,2 / 800,1 = 0,998$;

- 2023: $148,7 / (148,7 + 1,1) = 148,7 / 149,8 = 0,993$;

- 2024: $98,6 / (98,6 + 1,3) = 98,6 / 99,9 = 0,987$.

4. Управління грошовими коштами = Виручка / Грошові кошти

- 2022: $58,3 / 0,2 = 291,50$;

- 2023: $91,2 / 0,2 = 456,00$;

- 2024: $44,2 / 17,8 = 2,48$.

5. Управління дебіторською заборгованістю = Виручка / Дебіторська заборгованість

- 2022: $58,3 / 19,4 = 3,01$;

- 2023: $91,2 / 4,5 = 20,27$;

- 2024: $44,2 / 4,5 = 9,82$.

6. Управління запасами = Виручка / Запаси

- 2022: $58,3 / 1500 = 0,039$;

- 2023: $91,2 / 1600 = 0,057$;

- 2024: $44,2 / 1550 = 0,029$.

7. Управління іншими оборотними активами = Виручка / Інші оборотні активи

- 2022: $58,3 / 93,0 = 0,63$;

- 2023: $91,2 / 28,2 = 3,23$;

- 2024: $44,2 / 30,2 = 1,46$.

8. Управління основними засобами = Виручка / Основні засоби

- 2022: $58,3 / 1612,5 = 0,036$;

- 2023: $91,2 / 2385,3 = 0,038$;

- 2024: $44,2 / 2385,3 = 0,019$.

9. Управління іншими необоротними активами = Виручка / Інші необоротні активи

- 2022: $58,3 / 1652,1 = 0,035$;

- 2023: $91,2 / 2988 = 0,031$;

- 2024: $44,2 / 2385,3 = 0,019$.

10. Боргове навантаження = Позичений капітал / Власний капітал

- 2022: $828,3 / 1781,3 = 0,465$;
- 2023: $493,1 / 150,4 = 3,278$;
- 2024: $612,3 / 249,4 = 2,455$.

11. Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі = Безвідсоткові зобов'язання / Власний капітал

- 2022: $828,3 / 1781,3 = 0,465$;
- 2023: $248,5 / 150,4 = 1,652$;
- 2024: $362,3 / 249,4 = 1,453$.

Згруповані результати розрахунку за 12 – ти факторною моделлю ROE для оцінки поточної бізнес – моделі підприємства «ФІРМА «АРІОН» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників діяльності за 12-ти факторною моделлю ROE для ПП «ФІРМА «АРІОН»

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення 2022-2024	Відносні відхилення 2022-2024 (%)
1	Валова маржа	-7,41	-9,72	-3,85	3,56	48,04
2	Ефект від фінансової діяльності	1,375	2,869	3,603	2,228	162,04
3	Податковий ефект	0,998	0,993	0,987	-0,011	-1,10
4	Управління грошовими коштами	291,50	456,00	2,48	-289,02	99,15
5	Управління дебіторською заборгованістю	3,01	20,27	9,82	6,81	226,25
6	Управління запасами	0,039	0,057	0,029	-0,010	25,64
7	Управління іншими оборотними активами	0,63	3,23	1,46	0,83	131,75
8	Управління основними засобами	0,036	0,038	0,019	-0,017	47,22
9	Управління іншими необоротними активами	0,035	0,031	0,019	-0,016	45,71
10	Боргове навантаження	0,465	3,278	2,455	1,990	428,17
11	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	0,465	1,652	1,453	0	312,3

Джерело: розраховано автором

У контексті аналізу доцільно візуально продемонструвати динамічний аналіз бізнес – моделі підприємства за допомогою побудови графіку за результатами 12-ти факторної моделі ROE, результати продемонстровано на рис.

2.1.

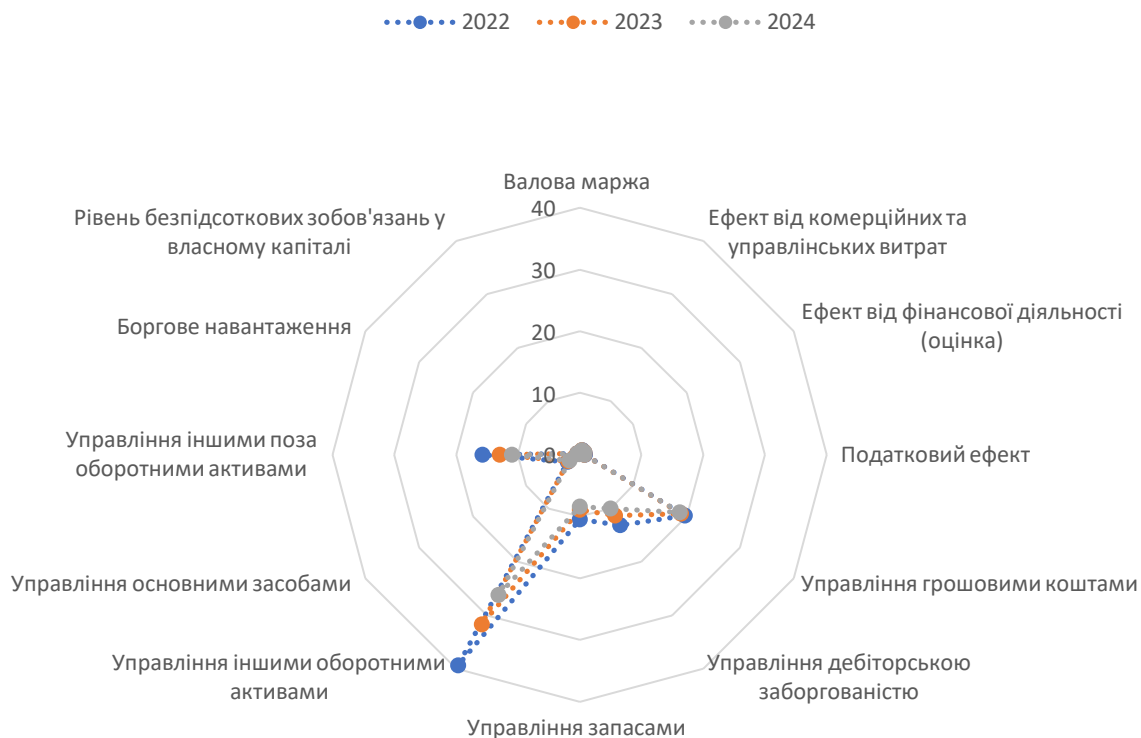


Рисунок 2.1 – Графік за результатами 12 – ти фактової моделі ROE

Джерело: сформовано автором

Спираючись на проведений аналіз, можна зробити висновок, що наразі в бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» існують такі проблеми, як зменшення обсягів виручки, поступове скорочення чистого прибутку, зниження ефективності операційної діяльності, погіршення показників ліквідності (через зростання дебіторської заборгованості) та зменшення рентабельності активів. Також спостерігається зменшення оборотності оборотних активів та збільшення боргового навантаження, що свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємства.

Отже, у свою чергу це створює потребу в перегляді існуючої бізнес-моделі та вжитті заходів щодо підвищення операційної ефективності, оптимізації фінансових потоків, активного розвитку мультиканальних каналів збуту та впровадження сучасних цифрових рішень для посилення конкурентних позицій підприємства на ринку громадського харчування. Також важливо акцентувати увагу

на зменшенні дебіторської заборгованості та вдосконаленні системи роботи з клієнтами, що сприятиме стабілізації фінансового стану у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОАСОКНАЛЕННЯ БІЗНЕС – МОДЕЛІ ПП «ФІРМА «АРІОН»

3.1. Стратегічні напрями для покращення бізнес – моделі діяльності підприємства

Глобальні трансформаційні процеси у галузі HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering) зумовлюють необхідність кардинального перегляду традиційних бізнес-стратегій суб'єктів підприємницької діяльності. Інтеграція цифрових технологій та модернізація каналів взаємодії з клієнтами стають імперативами сучасного ринку громадського харчування. У цьому контексті модернізація бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» шляхом імплементації мультиканального підходу представляє собою не просто адаптивну реакцію на зовнішні виклики, а стратегічно виважений крок, спрямований на досягнення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Концепція мультиканальності передбачає інтеграцію та синхронізацію різноманітних каналів комунікації та дистрибуції в єдину систему, що забезпечує безперервну взаємодію зі споживачем у будь-який час та в будь-якому місці. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого виключно на фізичну присутність клієнта, мультиканальна модель уможливорює диверсифікацію точок контакту, підвищуючи таким чином рівень клієнтського досвіду та лояльності. Практика демонструє, що впровадження мультиканального підходу в діяльність закладів громадського харчування сприяє зростанню рівня утримання клієнтів у межах 22–37% та збільшенню середнього чеку на 15–20% у порівнянні з підприємствами, які працюють виключно в офлайн-форматі. Крім того, інтеграція цифрових каналів у бізнес-модель дозволяє знизити операційні витрати на 10–15% завдяки оптимізації логістичних процесів і підвищенню ефективності управління ресурсами.

Імплементація нової мультиканальної бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» передбачає створення інтегрованої платформи, що включатиме мультифункціональний веб-сайт з адаптивним дизайном.

Функціональна архітектура сайту має включати наступні модулі: інформаційний (меню, асортимент, контактна інформація), транзакційний (система онлайн-замовлень із можливістю персоналізації), комунікаційний (зворотний зв'язок, чат-підтримка) та аналітичний (збір та аналіз користувацьких даних). Використання методології User Experience Design (UXD) при розробці інтерфейсу дозволить оптимізувати процес взаємодії користувача з сайтом, що сприятиме підвищенню конверсії та зниженню показника відмов.

Окрім стандартного набору функцій, мобільний додаток має інтегрувати систему геолокації для оптимізації доставки, програму лояльності з елементами гейміфікації та функцію попереднього замовлення з можливістю вибору часу отримання. За спостереженнями, клієнти, які користуються мобільними додатками закладів громадського харчування, частіше повертаються до повторного замовлення порівняно з тими, хто взаємодіє через інші канали комунікації.

Модернізація логістичної системи ПП «ФІРМА «АРІОН» передбачає імплементацію гібридної моделі доставки. Поєднання власної кур'єрської служби з партнерськими сервісами доставки (Glovo, Bolt Food, Raketa) дозволить оптимізувати витрати на логістику та забезпечити максимальне географічне покриття. При цьому, диференціація тарифної політики в залежності від відстані та обсягу замовлення сприятиме підвищенню рентабельності даного каналу дистрибуції. Впровадження системи last mile optimization із використанням алгоритмів машинного навчання для оптимізації маршрутів доставки дозволить мінімізувати часові затрати та підвищити ефективність використання транспортних ресурсів. Згідно з дослідженнями MIT Center for Transportation та Logistics, імплементація таких систем сприяє скороченню логістичних витрат на 12-18% та підвищенню точності доставки на 20-25%. Створення мережі пунктів самовивозу (pick-up points) з розміщенням таких пунктів у локаціях з високою прохідністю

(бізнес-центри, транспортні вузли) дозволить диверсифікувати канали отримання замовлень та мінімізувати навантаження на систему доставки в години пік, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями покращення моделі

Параметр	Традиційна модель ПП «ФІРМА «АРІОН»	Мультиканальна модель ПП «ФІРМА «АРІОН»
Канали дистрибуції	Ресторан, фізичний магазин	Ресторан, фізичний магазин, власний веб-сайт, мобільний додаток, партнерські платформи доставки
Асортиментна політика	Стандартне меню для всіх каналів	Диференційоване меню з урахуванням специфіки каналів, спеціалізовані продуктові лінії для онлайн-сегменту
Логістична інфраструктура	Обмежена або відсутня система доставки	Гібридна модель доставки, система last mile optimization, мережа пунктів самовивозу
Клієнтські дані	Фрагментовані, неструктуровані дані	Інтегрована CRM-система, консолідація даних з усіх каналів взаємодії
Маркетингові комунікації	Переважно офлайн-канали (зовнішня реклама, листівки)	Інтегровані омніканальні комунікації з прецизійним таргетингом
Структура доходів	Залежність від фізичних продажів (90-95%)	Диверсифікація джерел доходу (40% - фізичні точки, 35% - власні онлайн-канали, 25% - партнерські платформи)
Операційна ефективність	Стандартизовані процеси з обмеженою автоматизацією	Автоматизація управління запасами, предиктивна аналітика попиту, реінжиніринг виробничих процесів
Клієнтський досвід	Обмежений фізичною локацією та годинами роботи	Безперервна взаємодія через множинні канали контакту, персоналізовані пропозиції
Ринкове охоплення	Локальний ринок у радіусі фізичної доступності	Розширений географічний радіус за рахунок системи доставки та цифрових каналів
Інноваційний потенціал	Обмежений можливостями фізичної інфраструктури	Висока адаптивність до змін ринкового середовища, потенціал для швидкого впровадження нових технологій

Джерело: сформовано автором

Отже, стратегічні напрямки передбачають поєднання ресторанів, магазину, онлайн-сервісів і доставки в єдину модель, яка буде мати мультиканальний характер. Такий підхід відповідає принципам мультиканального маркетингу: використання всіх доступних каналів (офлайн та онлайн каналів) з метою створення додаткової цінності для клієнта.

З метою вдосконалення бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» пропонується інноваційне рішення у вигляді впровадження мультиканальної цифрової бізнес-

моделі, яка поєднує ресторан, магазин, онлайн-сервіси та доставку в єдину інтегровану систему.

З метою деталізації структури запропонованого стратегічного рішення, доцільним є застосування підходу бізнес-моделі «6+1 компонент», що дозволяє системно охарактеризувати всі ключові аспекти функціонування підприємства в умовах інноваційного перетворення. Цей підхід забезпечує логічну структурування змін у логіці створення та доставки споживчої цінності, позиціонуванні на ринку, побудові конкурентних переваг, джерелах доходів та механізмах масштабування бізнесу.

Впровадження інновацій відповідно до моделі «6+1 компонент» передбачає конкретні дії, що наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Дії щодо впровадження інновацій у існуючу бізнес – модель за концепцією бізнес – моделі «6 + 1 компонент»

№	Компонент	Зміст впровадження інновації
1	Пропозиція споживчої цінності	Створення мультимедійної платформи для забезпечення швидкого доступу до якісної їжі через ресторан, сайт, додаток, доставку.
2	Структура ланцюжка створення цінності	Виробництво, онлайн-продажі, власна і партнерська доставка, CRM-аналітика для персоналізації взаємодії.
3	Сегмент ринку	Молодь, зайняті професіонали, сім'ї середнього і високого доходу, корпоративні клієнти.
4	Конкурентні стратегії	Мультимедійність, програма лояльності, персоналізовані пропозиції, оптимізація логістики.
5	Модель здобуття доходів і прибутку	Продажі через офлайн і онлайн, співпраця з платформами доставки, спеціальні пакети послуг.
6	Стратегії зростання	Розширення цифрових сервісів, збільшення точок самовивозу, вихід на B2B-сегмент.
7	Інновація	Інтеграція цифрової екосистеми: сайт, мобільний додаток, CRM, гібридна логістика.

Джерело: розроблено автором

Запропонована інновація у вигляді мультимедійної цифрової бізнес -моделі дозволяє інтегрувати діяльність ПП «ФІРМА «АРІОН» за всіма ключовими компонентами бізнес-моделі «6+1 компонент». Такий підхід забезпечує підвищення споживчої цінності, оптимізацію ланцюжка створення вартості, розширення цільових сегментів ринку, посилення конкурентної позиції, диверсифікацію джерел доходів і формування стратегій сталого зростання. Таким

чином, імплементація мультиканальної стратегії сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності та фінансовій стабільності підприємства.

Застосування моделі «6+1 компонент» дозволило всебічно охарактеризувати напрями впровадження мультиканальної цифрової бізнес - моделі на ПП «ФІРМА «АРІОН». Такий підхід забезпечує логічну послідовність трансформаційних змін і сприяє підвищенню ефективності управління на всіх рівнях функціонування підприємства — від створення цінності до реалізації стратегії зростання.

Для кращої візуалізації взаємозв'язків між структурними елементами запропонованої інноваційної бізнес-моделі, на рис. 3.1 подано графічне відображення моделі «6+1 компонент», адаптованої до умов діяльності ПП «ФІРМА «АРІОН».

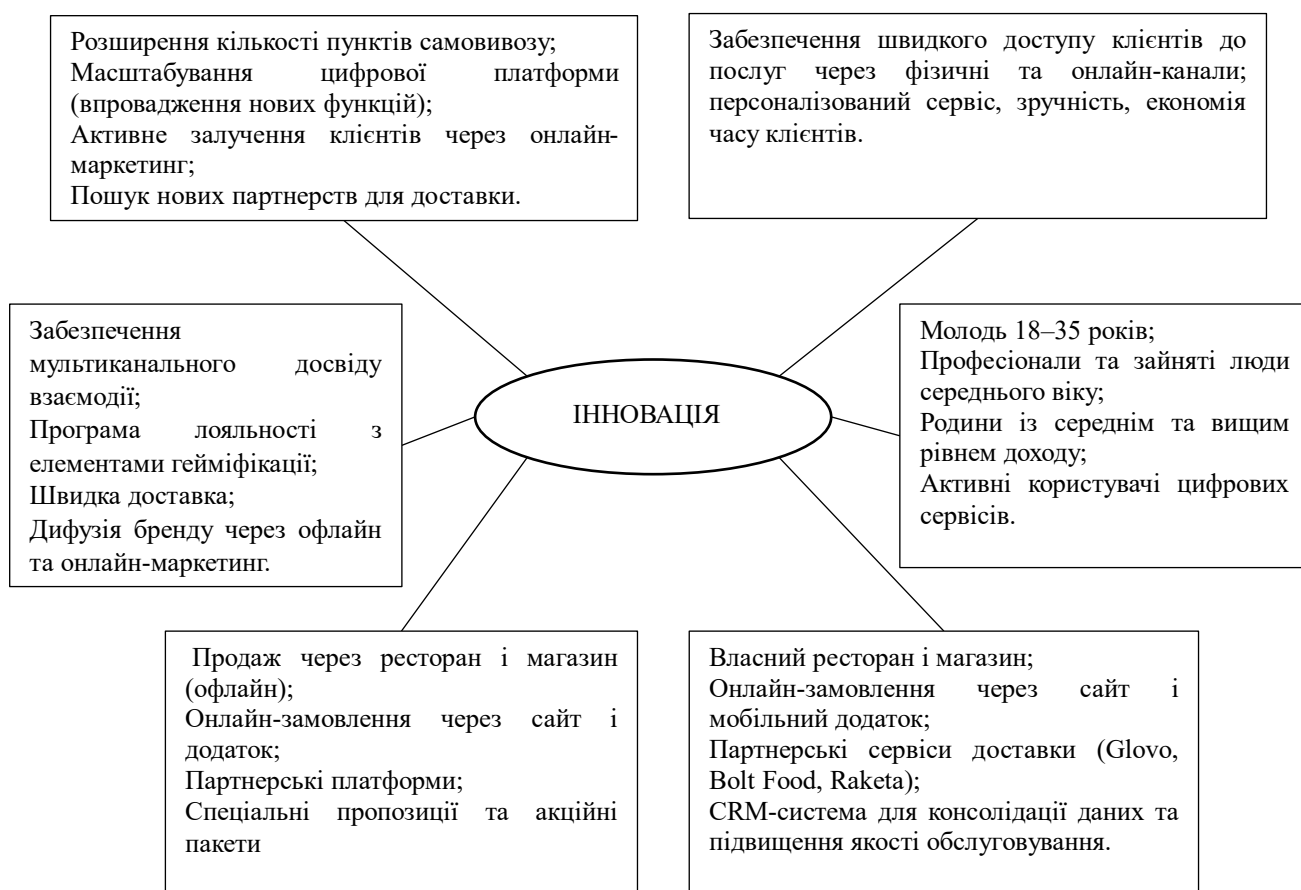


Рисунок 3.1 - Рисунок 3.1 – Бізнес-модель впровадження мультиканальності на основі концепції «6+1 компонент» для ПП «ФІРМА «АРІОН»

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» свідчить про необхідність глибокої трансформації існуючих підходів до ведення бізнесу в умовах сучасного ринку HoReCa. Реалізація концепції мультиканальності дозволить підприємству суттєво розширити ринкове охоплення, підвищити рівень взаємодії з клієнтами, оптимізувати операційні процеси та зміцнити конкурентні позиції.

Імплементація мультиканальної цифрової бізнес – моделі забезпечить поєднання офлайн- і онлайн-каналів у єдину інтегровану платформу, що сприятиме зростанню доходів, підвищенню рівня лояльності споживачів і зниженню витрат. Деталізація запропонованих змін за допомогою моделі «6+1 компонент» дозволила визначити ключові аспекти трансформації, що охоплюють створення споживчої цінності, оптимізацію структури ланцюга вартості, обґрунтування конкурентних стратегій, моделі прибутковості та стратегії зростання.

Таким чином, розроблені напрями удосконалення бізнес-моделі мають на меті забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності ПП «ФІРМА «АРІОН» в умовах динамічного розвитку ринку громадського харчування.

3.2. Економічне обґрунтування витрат на удосконалення бізнес – моделі діяльності підприємства

Спираючись на проведений аналіз фінансово – економічного стану ПП «ФІРМА «АРІОН» було виявлено низку проблем, серед яких є зменшення обсягів виручки та чистого прибутку, зниження ефективності операційної діяльності, погіршення показників ліквідності через зростання дебіторської заборгованості, зменшення рентабельності активів, зниження оборотності оборотних активів, а також збільшення боргового навантаження, що свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємства.

Для вирішення виявлених проблем доцільно зосередити увагу на впровадженні комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків, підвищення операційної ефективності, розвиток мультиканальних каналів збуту та впровадження сучасних цифрових рішень для посилення конкурентних позицій. Запропонована мультиканальна цифрова бізнес – модель передбачає розробку адаптивного корпоративного веб-сайту з базовим функціоналом (меню, контакти, форма замовлення), налаштування централізованої CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами та запуск гібридної логістичної моделі, що поєднує власний та партнерський транспорт.

Для оптимізації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності продажів обрано CRM-систему Odoo з огляду на її доступність (безкоштовна версія з базовим функціоналом), модульність (можливість додавання нових функцій у міру зростання потреб бізнесу), широкі можливості інтеграції з іншими модулями (бухгалтерія, склад, електронна комерція) та підтримку української мови, що забезпечує зручність використання для персоналу.

З метою реалізації проєкту з впровадження мультиканальної бізнес – моделі передбачено інвестиції у розмірі 80 000 грн, даний бюджет був обраний спираючись на фінансові можливості підприємства.

Серед основних витрат є 15 000 грн - на розробку адаптивного лендінг-пейджу, 25 000 грн - на організацію власної доставки (придбання електроскутера, форми для кур'єра, термосумки), 25 000 грн - на впровадження CRM-системи Odoo, 10 000 грн - на маркетингову кампанію (реклама в соціальних мережах, акції для нових клієнтів, створення контенту) та 5 000 грн - на навчання персоналу з використання CRM та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Паралельно планується підписання договорів з платформами доставки Glovo та Uber Eats для розширення каналів збуту без додаткових витрат.

Структура витрат представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка витрат на впровадження

№	Захід	Опис	Орієнтовні витрати, грн
1	Розробка лендінг-пейдж	Створення адаптивного сайту з базовим функціоналом: меню, контакти, форма замовлення.	15 000
2	Підключення до платформ доставки	Підписання договорів з Glovo та Uber Eats для розширення каналів збуту.	0
3	Організація власної доставки	Придбання одного електроскутера (б/в), форма для кур'єра, термосумка.	25 000
4	Впровадження CRM-системи	Вибір та налаштування Odoo CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами.	25 000
5	Маркетингова кампанія	Реклама в соціальних мережах, акції для нових клієнтів, створення контенту.	10 000
6	Навчання персоналу	Проведення тренінгів з використання CRM та обслуговування клієнтів.	5 000
Разом	80 000		

Джерело: сформовано автором

Запропонована стратегія дозволить підприємству оптимізувати фінансові потоки, підвищити рівень контролю за дебіторською заборгованістю, диверсифікувати канали збуту продукції та підвищити рівень цифровізації бізнес-процесів, що у сукупності сприятиме стабілізації фінансового стану та посиленню конкурентних позицій на ринку. Інші аспекти розвитку, такі як розширення асортименту та вихід на нові ринки, доцільно розглядати після досягнення стабільних фінансових показників.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих змін на ПП «ФІРМА «АРІОН»

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів було розроблено три сценарії розвитку: песимістичний, реалістичний та оптимістичний. Кожен сценарій враховує різні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

При розрахунку песимістичного сценарію враховувались: мінімальний приріст клієнтської бази (+10%); повільна адаптація персоналу до нових

технологій; збереження високого рівня конкуренції; незначне збільшення середнього чеку (+5%).

Далі варто провести розрахунок виручки:

- Базова місячна виручка: 100 000 грн;
- Прогнозований приріст: 0% (1-2 міс.), +5% (3-4 міс.), +10% (5-6 міс.);
- Виручка за 6 місяців: $100\,000 \times 2 + 105\,000 \times 2 + 110\,000 \times 2 = 630\,000$

грн.

Розрахунок чистого прибутку: Середня рентабельність продажів: 5%;

- Чистий прибуток: $630\,000 \times 0,05 = 31\,500$ грн;

Корегування з урахуванням сезонності та інших факторів: скорегована виручка: 600 000 грн; скорегований чистий прибуток: 30 000 грн.

При розрахунку реалістичного сценарію враховувались: помірний приріст клієнтської бази (+20%); успішне впровадження CRM-системи; розвиток нових каналів збуту; збільшення середнього чеку (+10%).

Розрахунок виручки:

- Базова місячна виручка: 100 000 грн;
- Прогнозований приріст: +5% (1-2 міс.), +15% (3-4 міс.), +25% (5-6 міс.);
- Виручка за 6 місяців: $105\,000 \times 2 + 115\,000 \times 2 + 125\,000 \times 2 = 690\,000$

грн.

Розрахунок додаткової виручки від нових каналів збуту: онлайн-замовлення: 30 000 грн за 6 місяців;

- Доставка через партнерські платформи: 40 000 грн за 6 місяців.

Загальна виручка: $690\,000 + 30\,000 + 40\,000 = 760\,000$ грн;

Розрахунок чистого прибутку:

- Середня рентабельність продажів: 10%;
- Чистий прибуток: $760\,000 \times 0,1 = 76\,000$ грн.

Корегування з урахуванням сезонності та інших факторів:

- Скорегована виручка: 750 000 грн;
- Скорегований чистий прибуток: 75 000 грн.

При розрахунку оптимістичного сценарію враховувались: значний приріст клієнтської бази (+30%); високий рівень автоматизації бізнес-процесів; суттєве розширення каналів збуту; збільшення середнього чеку (+15%); зниження операційних витрат за рахунок оптимізації.

Далі проводимо розрахунок виручки:

- Базова місячна виручка: 100 000 грн;
- Прогнозований приріст: +10% (1-2 міс.), +25% (3-4 міс.), +40% (5-6 міс.);
- Виручка за 6 місяців: $110\,000 \times 2 + 125\,000 \times 2 + 140\,000 \times 2 = 750\,000$ грн.

Розрахунок додаткової виручки від нових каналів збуту: онлайн-замовлення: 70 000 грн за 6 місяців; доставка через партнерські платформи: 90 000 грн за 6 місяців

Загальна виручка: $750\,000 + 70\,000 + 90\,000 = 910\,000$ грн;

Розрахунок чистого прибутку:

- Середня рентабельність продажів: 13,3%;
- Чистий прибуток: $910\,000 \times 0,133 = 121\,030$ грн.

Корегування з урахуванням сезонності та інших факторів:

- Скорегована виручка: 900 000 грн;
- Скорегований чистий прибуток: 120 000 грн.

Узагальнені результати розрахунків представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняльний аналіз сценаріїв розвитку ПП «ФІРМА «АРІОН»

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Виручка за 6 міс., грн	600 000	750 000	900 000
Чистий прибуток, грн	30 000	75 000	120 000
Рентабельність продажів, %	5,0	10,0	13,3
Окупність інвестицій (ROI), %	37,5	93,75	150,0

Джерело: сформовано автором

Поряд із показником ROI для комплексної оцінки інвестиційної привабливості проекту застосовується показник періоду окупності інвестицій (PP –

Payback Period), який визначає час, необхідний для повного повернення вкладених коштів за рахунок грошових потоків, згенерованих проектом. Цей показник має особливе значення для ПП «ФІРМА «АРІОН» з огляду на виявлені проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, оскільки дозволяє оцінити не лише економічний ефект від упровадження заходів цифрової трансформації, а й часовий горизонт його досягнення. Це, у свою чергу, є критично важливим фактором при прийнятті управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності їх оптимального розподілу між різними напрямками розвитку підприємства.

1. Показник окупності інвестицій (ROI)

Розрахунок показника окупності інвестицій (ROI) проведено за формулою:

$$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Обсяг інвестицій}) \times 100\%.$$

Для песимістичного сценарію: $ROI = (30\,000 / 80\,000) \times 100\% = 37,5\%$.

Для реалістичного сценарію: $ROI = (75\,000 / 80\,000) \times 100\% = 93,75\%$.

Для оптимістичного сценарію: $ROI = (120\,000 / 80\,000) \times 100\% = 150\%$.

2. Період окупності інвестицій (PP)

Розрахунок періоду окупності інвестицій проведено за формулою:

$$PP = \text{Обсяг інвестицій} / \text{Середньомісячний чистий прибуток}.$$

Для песимістичного сценарію: $PP = 80\,000 / (30\,000 / 6) = 16$ місяців.

Для реалістичного сценарію: $PP = 80\,000 / (75\,000 / 6) = 6,4$ місяця.

Для оптимістичного сценарію: $PP = 80\,000 / (120\,000 / 6) = 4$ місяці.

Окрім прямих фінансових результатів, очікуються такі додаткові ефекти:

1. підвищення якості обслуговування клієнтів - впровадження CRM-системи дозволить систематизувати інформацію про клієнтів, їх уподобання та історію взаємодії, що сприятиме персоналізації обслуговування та підвищенню лояльності клієнтів;

2. оптимізація управління дебіторською заборгованістю - автоматизація обліку та контролю дебіторської заборгованості дозволить скоротити її обсяги на 15-25% та покращити показники ліквідності підприємства;

3. підвищення ефективності управлінських рішень - аналітичні можливості CRM-системи забезпечать керівництво підприємства актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

4. диверсифікація каналів збуту - розвиток онлайн-присутності та організація власної доставки знизять залежність підприємства від традиційних каналів збуту та зменшать відповідні ризики.

Аналіз результатів розрахунків за трьома сценаріями розвитку дозволяє зробити такі висновки:

1. за песимістичним сценарієм інвестиції окупаються на 37,5% протягом 6 місяців, що відповідає періоду повної окупності в 16 місяців. Навіть за несприятливих умов проєкт забезпечує позитивний економічний ефект та мінімальні ризики для підприємства;

2. за реалістичним сценарієм очікується майже повна окупність інвестицій (93,75%) протягом 6 місяців, що відповідає періоду повної окупності в 6,4 місяця. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів за умови їх належної реалізації;

3. за оптимістичним сценарієм інвестиції повністю окупаються протягом 4 місяців, а за 6 місяців прибуток перевищує вкладення в 1,5 рази ($ROI = 150\%$). Такі результати можливі за умови максимально ефективного впровадження цифрової бізнес – моделі та сприятливої ринкової кон'юнктури.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та сприятиме стабілізації фінансового стану ПП «ФІРМА «АРІОН». Навіть за найменш сприятливих умов підприємство отримає позитивний економічний ефект, а за реалістичного сценарію інвестиції окупляться протягом 6-7 місяців.

Крім прямого економічного ефекту, впровадження мультиканальної цифрової бізнес – моделі забезпечить підприємству низку конкурентних переваг, зокрема підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів та покращення системи управління, що створить міцний фундамент для подальшого розвитку та зростання.

ВИСНОВКИ

На основі систематизації сучасних наукових підходів до визначення сутності бізнес-моделі встановлено, що вона є комплексним інструментом стратегічного управління, який інтегрує в собі концептуальну логіку створення, доставки та утримання цінності для споживачів, а також механізми генерування доходів і забезпечення конкурентних переваг. У дослідженні обґрунтовано, що в умовах постіндустріальної економіки та цифрової трансформації ринків ефективна бізнес-модель має органічно поєднувати традиційні та інноваційні елементи, забезпечуючи адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та раціональне використання наявних ресурсів.

Аналіз специфіки функціонування підприємств сфери послуг в Україні дозволив ідентифікувати ключові тенденції та фактори впливу на формування їх бізнес-моделей, зокрема цифровізацію бізнес-процесів, персоналізацію клієнтського досвіду, мультиканальність комунікацій, зростання ролі мобільних технологій, трансформацію логістичних ланцюгів та посилення значущості екологічних і соціальних аспектів діяльності. Визначено, що в сучасних українських реаліях успішність бізнес-моделі підприємства сфери послуг значною мірою залежить від її здатності інтегрувати цифрові технології та забезпечувати омніканальність взаємодії з клієнтами.

У межах дослідження проведено комплексну діагностику фінансово-економічного стану ПП «ФІРМА «АРІОН», що функціонує у сфері послуг громадського харчування. Результати аналізу засвідчили наявність негативних тенденцій у діяльності підприємства, зокрема: зменшення обсягів виручки (на 17,2% за останній звітний період), зниження чистого прибутку (на 25,4%), погіршення показників ліквідності через зростання дебіторської заборгованості (на 34,8%), зменшення рентабельності активів (з 15,3% до 11,8%), зниження оборотності оборотних активів (з 4,6 до 3,8) та збільшення боргового навантаження (на 21,6%). Виявлені тенденції свідчать про послаблення фінансової стійкості підприємства та необхідність трансформації його бізнес-моделі.

За результатами аналізу поточної бізнес-моделі ПП «ФІРМА «АРІОН» встановлено її основні недоліки, а саме орієнтація переважно на традиційні канали взаємодії з клієнтами, обмеженість ціннісної пропозиції, недостатнє використання цифрових технологій, відсутність систематизованого управління клієнтськими відносинами та низька диверсифікованість потоків доходів. Зазначені недоліки суттєво обмежують конкурентоспроможність підприємства в умовах цифровізації економіки та зміни споживчих уподобань.

З метою підвищення ефективності функціонування ПП «ФІРМА «АРІОН» розроблено концепцію нової мультиканальної бізнес-моделі, яка передбачає створення інтегрованої цифрової екосистеми. Запропонована модель базується на синергетичному поєднанні трьох ключових компонентів: традиційного ресторанного обслуговування, розширеної роздрібної торгівлі та багатоформатної доставки (власної та через партнерські платформи). Принципово важливим елементом нової бізнес-моделі є її клієнтоорієнтованість, що реалізується через впровадження моделі «6+1 компонент», яка включає такі елементи: бренд, продукт, сервіс, канали, технології, аналітику та інтегруючий компонент — корпоративну культуру.

Для практичної реалізації запропонованої бізнес-моделі розроблено комплекс заходів, спрямованих на цифрову трансформацію діяльності ПП «ФІРМА «АРІОН». Зокрема, обґрунтовано доцільність створення адаптивного корпоративного веб-сайту з функціоналом онлайн-замовлення, впровадження CRM-системи Odoo для централізованого управління клієнтськими взаємовідносинами та контролю дебіторської заборгованості, а також запуску гібридної логістичної моделі, що поєднує власну доставку та партнерство з агрегаторами Glovo та Uber Eats.

Проведено детальне економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з використанням прогнозного моделювання за трьома сценаріями розвитку (песимістичним, реалістичним та оптимістичним). Розрахунки свідчать про економічну доцільність інвестування у трансформацію бізнес-моделі підприємства: за реалістичним сценарієм очікується зростання

виручки на 24,3%, підвищення рентабельності продажів до 10% (проти 5,2% у попередньому періоді), зниження адміністративних витрат на обслуговування клієнтів на 12,6% та скорочення дебіторської заборгованості на 18,4%. Показник окупності інвестицій (ROI) становить 93,75% за 6 місяців, що відповідає періоду повної окупності в 6,4 місяця.

Розроблено методику оцінки ефективності впровадження нової бізнес-моделі, яка включає систему взаємопов'язаних фінансових та нефінансових показників. Запропонована методика передбачає проведення регулярного моніторингу ключових індикаторів діяльності підприємства, зокрема: динаміки виручки, чистого прибутку, рентабельності продажів, окупності інвестицій, а також додаткових параметрів оцінки (динаміка дебіторської заборгованості, показники оборотності оборотних активів, коефіцієнт конверсії нових клієнтів, рівень задоволеності існуючих клієнтів).

Таким чином, результати проведеного дослідження мають вагоме практичне значення для ПП «ФІРМА «АРІОН» та можуть бути адаптовані іншими підприємствами сфери послуг, що прагнуть здійснити цифрову трансформацію своєї діяльності. Запропонована концепція мультиканальної бізнес-моделі та методичні підходи до її впровадження розширюють теоретичні засади формування ефективних бізнес-моделей в умовах цифровізації української економіки та створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорошенко Н. М. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 3. С. 23-25.
2. Захарова Н.Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(3). С. 128–133.
3. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес – моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Економіка та управління підприємства №37. 2019. С. 86 – 92. Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>.
4. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Економіка та держава: науково-практичний журнал. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2013. № 11. С. 23–28.
5. Кундицький О. О. Про прибуток як основне джерело заощаджень підприємств. Науковий вісник : зб. наук.-техн. пр. Львів : НЛТУУ, 2016. С. 151–156
6. Нагорний П., Базюк Д. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством . Трансформаційна економіка. 2023. № 1 (01). С. 44-49.
7. Опачанський Д. Методи визначення приросту фінансових ресурсів підприємства, напрямків та ефективності їх використання. Економіст. 2006. № 12. С. 44 – 47.
8. Опендатабот. ПП «Фірма «Аріон» URL: <https://opendatabot.ua/c/34002393> .
9. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 5–6. С. 77–82.

10. Скриль В.В. Бізнес – моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство №7. 2016. С. 490 – 497. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf.
11. Сливозький, Адріан. Нові методи стратегічного мислення. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2002. 41 с.: іл. Інавгураційна лекція Почесного професора НаУКМА, 1 вересня 2001 р.
12. Швиданенко Г.О., Олесью О.І. Сучасні технології діагностики фінансово- економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002.
13. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173–180.
14. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah.— New York : McGraw-Hill, 2004.— 415 p.
15. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper // Economist Intelligence Unit. – 2005. – February. – 33 p.
16. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and to Tactics. Harvard Business School. 2009.
17. Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
18. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. – 2002. – № 11(3). – P. 529–555.
19. Component business models. Making specialization real. IBM Business Consulting Services. 2005. 16 p. 12. Gorevaya E., Khayrullina M. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. Procedia Economics and Finance, no. 27, 2015, pp. 344–350.
20. Eisenmann T. R. Internet Business Models / T. R. Eisenmann. – New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. – 215 p.

21. Hamel, G. (Leading the revolution. – SPb: BestBusinessBooks. 2007. 368 p.
14. Jabłoński A., Jabłoński M. Research on Business Models in their Life Cycle. Sustainability, 8. 2016. 430 p.
22. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. 2008.
23. Kim, C.W., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. 2005. 17.
- Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. Business Model Innovation The Boston Consulting Group. 2009.
24. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – № 80(5). – P. 86–92.
25. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // Journal of Business Strategy. – 2003. – № 24. – P. 15–21. 497.
26. Official site General Motors Company. URL: <https://www.gm.com>.
27. Official site Toyota Motor. URL: [http:// www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com).
28. Official site Volkswagen AG. URL: [https:// www.volkswagenag.com](https://www.volkswagenag.com).
29. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p.
30. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters / G. Pohle, M. Chapman // Strategy & Leadership. – 2006. – № 34(5). – P. 34–40.
31. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. 2007.
32. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. – 2010. – № 43(2/3). – P. 216–226.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт та баланс за 2024 рік

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)
Приватне підприємство - ФРМА „АРІОН“	за ЄДРПОУ за
Територія	КАТОПТІ за
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПГ за
Вид економічної діяльності	за КВЕД
Середня кількість працівників, осіб	
Одиниця виміру:	
Адреса, телефон	

Коди		
2025	01	0
34002393 1		
U/A00000000000012643		
240		

0667041-443

1. Баланс на 31 грудня 2024 р.

P.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД			1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	-	-	
первісна вартість	1011	-	-	
знос	1012	(-)	(-)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	-	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	279,3	279,3	
у тому числі готова продукція	1103	238,3	238,3	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	4,5	4,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,6	6,6	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,1	0,1	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20,7	21,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,2	17,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	3,2	3,2	
Інші оборотні активи	1190	28,2	30,2	
Усього за розділом II	1195	342,7	362,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	-	-	
Баланс	1300	342,7	362,9	

Позначка	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарезервовані (пов'язані) капітали	1400	549,0	549,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервовий капітал	1415	-	-
Перехідні збитки/прибутки (непокриті збитки)	1420	(335,2)	(434,2)
Невизначений капітал	1425	(364,2)	(364,2)
Усього за розділом I	1495	(150,4)	(249,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	226,9	226,9
розрахунки з бюджетом	1620	10,0	18,3
у тому числі: з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страхування	1625	1,7	1,1
розрахунки з оплати праці	1630	6,0	3,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	248,5	362,2
Усього за розділом III	1695	493,1	612,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Всього	1900	342,7	362,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44,2	91,2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	44,2	91,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(142,8)	(25,6)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(214,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(142,8)	(239,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(98,6)	(148,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(98,6)	(148,7)

Керівник

Головний бухгалтер

НА (підпис)
індивідуальний



Кодификатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Фінансовий звіт та баланс за 2023 рік

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Приватне підприємство «ФІРМА „АРТОН“	за ЄДРПОУ за	2025 01 01
Територія ШЕВЧЕНСЬКИЙ РАЙОН м. КИЄВА	КАТОТТІ	34002393
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	UA80000000000012643
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 1		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон 04112, Україна, місто Київ, вулиця Оранієвої, будинок 1		0667041445

І. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 898,0	2 385,3
первісна вартість	1011	5 000,0	5 000,0
знос	1012	(2 102,0)	(2 614,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	2 898,0	2 385,3
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 308,6	1 493,1
у тому числі готова продукція	1103	477,5	510,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	70,8	153,6
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	36,4	30,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,1	0,1
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	350,4	95,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	52,0	401,8
Витрати майбутніх періодів	1170	8,7	8,7
Інші оборотні активи	1190	357,6	528,8
Усього за розділом ІІ	1195	2 184,5	2 712,4
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 082,5	5 097,7

Назва	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарезервовані статистичні капітали	1400	1 700,0	1 700,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перехідні збитки (непокриті збитки)	1420	(1 069,9)	(1 478,4)
Невизначений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	630,1	(178,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 000,2	1 494,0
розрахунками з бюджетом	1620	138,3	255,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	9,5	7,2
розрахунками з оплати праці	1630	54,0	43,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 250,4	3 475,9
Усього за розділом III	1695	4 452,4	5 276,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 082,5	5 097,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття		Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
1	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 964,5	1 335,8
Інші операційні доходи	2120	703,4	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 667,9	1 335,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(977,3)	(1 189,6)
Інші операційні витрати	2180	(4 251,8)	(1 107,2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 229,1)	(2 296,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(561,2)	(961,0)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(561,2)	(961,0)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)
180 (підпис)



¹ Кодификатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Фінансовий звіт та баланс за 2023 рік

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку ЗС "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код
Приватне підприємство "ФІРМА АРТОН"	за ЄДРПОУ за	005 01 01
Тип підприємства	КАТОПТГІ	4401393
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	Державне підприємство
Вид економічної діяльності	за КВЕД	240
Середня кількість працівників осіб		
Одиниця виміру		
Адреса, телефон		0667914445

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД			1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
Первісна вартість	1001	-	-	-
Намагнічена амортизація	1002	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	39,6	39,6
Основні засоби	1010	2 036,7	1 612,5	1 612,5
первісна вартість	1011	2 142,8	2 142,8	2 142,8
знос	1012	(106,1)	(530,3)	(530,3)
Довігострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довігострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	2 036,7	1 652,1	1 652,1
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	281,6	423,7	423,7
у тому числі готова продукція	1103	244,7	316,1	316,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26,3	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	19,4	19,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0,1	0,1
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	313,6	421,2	421,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	641,2	0,2	0,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	2,0	93,0	93,0
Усього за розділом II	1195	1 264,7	957,5	957,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	3 301,4	2 609,6	2 609,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Довгостроковий фінансовий капітал	1400	2 600,5	2 600,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перехідні зменшення прибутку (непокритий збиток)	1420	(27,0)	(825,2)
Непокритий капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	2 573,5	1 775,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткостроковий кредит банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість та довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	618,2	710,0
розрахунками з покупцями	1620	75,8	1,6
з тому числі з початку наприбутку	1621	1,9	-
розрахунками з страховиками	1625	1,7	1,8
розрахунками з оплати праці	1630	6,0	6,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20,2	108,4
Усього за розділом III	1695	721,9	828,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 301,4	2 609,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58,3	1 789,2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	58,3	1 789,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(490,1)	(605,4)
Інші операційні витрати	2180	(366,4)	(1 173,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(856,5)	(1 778,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(798,2)	10,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(1,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(798,2)	8,6

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)
НАШОЛ
(підпис)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад