

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Бізнес-моделі в міжнародній діяльності підприємств України»
(на матеріалах ТОВ «Торгівельний двір УТС», м. Київ)

Студента 2 курсу, 11м групи,
Спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
Спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Назарина Дениса
Сергійовича

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Назарина Д.С. «Бізнес-моделі в міжнародній діяльності підприємств України» (на матеріалах ТОВ «Торгівельний двір UTC»).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних основ та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес моделей, які використовують підприємства України у своїй діяльності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури і додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються задачі подальшого дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичні основи бізнес моделей.

Другий розділ присвячений дослідженню бізнес моделей та розглянуто фінансовий стан ТОВ «Торгівельний двір UTC».

У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо вдосконалення бізнес моделей, які використовують в Україні та дана прогнозна оцінка щодо діяльності ТОВ «Торгівельний двір UTC» з урахуванням наданих рекомендацій.

Ключові слова: міжнародна діяльність, бізнес-модель, управління знаннями, модель бізнесу України.

SUMMARY

Nazaryna D.S. «Business models in the international activity of Ukrainian enterprises» (on materials of LLC «Tovarnii dvir UTS»).

Graduation qualification paper for master's degree in specialty 056 "International Economic Relations" of the specialization "International Business", Kyiv National University of Trade and Economics. Kyiv, 2018.

The graduation work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of recommendations for increasing the efficiency of business models used by enterprises of Ukraine in their activities.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used literature and applications.

The introduction substantiates the relevance of the topic and formulates the objectives of further research.

The first chapter explores the theoretical foundations of business models.

The second chapter is dedicated to the study of business models and considered the financial status of LLC «Tovarnii dvir UTS».

In the third chapter we explained the measures for upgrading bussines models that are used in Ukrain and gave predictive score for activities LLC «Tovarnii dvir UTS» in view of given recommendations.

Key words: international activities, business model, management of knowledge business model of Ukraine.

РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи:
*«Бізнес-моделі в міжнародній діяльності підприємств
України» (на матеріалах ТОВ «Торгівельний двір UTC»)*

*Випускна кваліфікаційна робота містить 112 сторінок, 23
таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел з 63 найменувань*

Ера глобалізації, в яку вступає людство на сучасному етапі свого розвитку, означає створення нової світової політичної і фінансово-економічної системи, заснованої на міжнародному поділі праці і чіткій спеціалізації різних країн світу на певних видах економічної діяльності. При цьому, як показують численні дослідження, успіхи в бізнесі тієї чи іншої країни багато в чому визначаються культурними основами, національним менталітетом і діловою етикою. Можна стверджувати, що глобалізація зовсім не призводить до уніфікації загальносвітових законів економіки, до усереднення суспільних цінностей і моралі і до втрати унікальних культурних особливостей кожної країни.

Навпаки, досягнення різних країн в економічному розвитку багато в чому визначаються системою національних моральних установок і традиційних поведінкових схем, які склалися століттями. Культура і релігія в різних країнах світу фактично визначили різні підходи до праці і до його економічної організації. На сучасному етапі розвитку міжнародного ділового співробітництва культурні відмінності виявляються все більш явно, мова йде про глобальну конкуренцію і співіснування між принципово різними національними моделями бізнесу. Глобалізація викликає необхідність більш точного розуміння моральних і етичних основ дій партнерів з міжнародного співробітництва та поваги до цих законів розвитку. Сучасні транснаціональні компанії, фінансові корпорації та системи електронного бізнесу кардинально не змінюють культурні цінності тієї чи іншої країни, а, навпаки, змінюють свої

власні системи управління, максимально використовуючи переваги тієї чи іншої ділової культури.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей міжнародних моделей ведення бізнесу українськими підприємствами, зокрема ТОВ «Торгівельний двір УТС».

Відповідно до визначеної мети, перед дипломною роботою були поставлені наступні **завдання**:

- визначення сутності та передумов формування національних моделей ведення бізнесу;
- аналіз видів національних моделей ведення бізнесу;
- дослідження інструментарію розробки національної моделі ведення бізнесу;
- аналіз чинників впливу на формування національної бізнес-моделі України;
- характеристика механізму ведення бізнесу в Україні;
- оцінка ефективності функціонування національної моделі ведення бізнесу в Україні;
- обґрунтування заходів з трансформації національної моделі ведення бізнесу в Україні;
- аналіз світового досвіду при вдосконаленні національної моделі бізнесу в Україні;
- прогностична оцінка ефективності заходів щодо трансформації бізнес-моделі.

Предметом даного дослідження виступають теоретичні засади та практичний інструментарій бізнес моделей в міжнародній діяльності.

Об'єкт випускної кваліфікаційної роботи – є процес формування бізнес моделі ТОВ «Торгівельний двір УТС» в міжнародній діяльності.

Методи дослідження. Для дослідження були використані методи порівняльного аналізу та систематизації відібраної інформації.

Інформація про використання інформаційних технологій, стандартного та авторського програмного забезпечення - у роботі розроблено комплекс задач автоматизації аналітичних обчислень на ПК за допомогою MS Excel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади розробки бізнес моделі в міжнародній діяльності. 10	10
1.1. Сутність та передумови формування національних моделей ведення бізнесу.....	10
1.2. Види моделей ведення бізнесу в міжнародній діяльності.....	17
1.3. Складові моделей ведення бізнесу в міжнародній діяльності.....	24
Висновки до розділу I.....	30
Розділ 2. Дослідження моделі ведення бізнесу в міжнародній діяльності України	33
2.1. Аналіз чинників впливу на формування бізнес-моделі України.....	33
2.2. Фінансово-господарська характеристика ТОВ «Торгівельний двір УТС»..	51
2.3. Оцінка ефективності функціонування моделі ведення бізнесу в міжнародній діяльності України	60
Висновки до розділу II.....	71
Розділ 3. Пріоритети трансформації та розвитку моделі ведення бізнесу в міжнародній діяльності України	74
3.1. Обґрунтування заходів з трансформації моделі ведення бізнесу в Україні	74
3.2. Використання світового досвіду при вдосконаленні моделі бізнесу в Україні	81
3.3. Прогнозна оцінка ефективності заходів щодо трансформації бізнес-моделі України	91
Висновки до розділу III.....	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність. Ера глобалізації, в яку вступає людство на сучасному етапі свого розвитку, означає створення нової світової політичної і фінансово-економічної системи, заснованої на міжнародному поділі праці і чіткій спеціалізації різних країн світу на певних видах економічної діяльності. При цьому, як показують численні дослідження, успіхи в бізнесі тієї чи іншої країни багато в чому визначаються культурними основами, національним менталітетом і діловою етикою. Можна стверджувати, що глобалізація зовсім не призводить до уніфікації загальносвітових законів економіки, до усереднення суспільних цінностей і моралі і до втрати унікальних культурних особливостей кожної країни.

Навпаки, досягнення різних країн в економічному розвитку багато в чому визначаються системою національних моральних установок і традиційних поведінкових схем, які склалися століттями. Культура і релігія в різних країнах світу фактично визначили різні підходи до праці і до його економічної організації. На сучасному етапі розвитку міжнародного ділового співробітництва культурні відмінності виявляються все більш явно, мова йде про глобальну конкуренцію і співіснування між принципово різними національними моделями бізнесу. Глобалізація викликає необхідність більш точного розуміння моральних і етичних основ дій партнерів з міжнародного співробітництва та поваги до цих законів розвитку. Сучасні транснаціональні компанії, фінансові корпорації та системи електронного бізнесу кардинально не змінюють культурні цінності тієї чи іншої країни, а, навпаки, змінюють свої власні системи управління, максимально використовуючи переваги тієї чи іншої ділової культури.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей міжнародних моделей ведення бізнесу українськими підприємствами, зокрема ТОВ «Торгівельний двір УТС».

Відповідно до визначеної мети, перед дипломною роботою були поставлені наступні **завдання**:

- визначення сутності та передумов формування національних моделей ведення бізнесу;
- аналіз видів національних моделей ведення бізнесу;
- дослідження інструментарію розробки національної моделі ведення бізнесу;
- аналіз чинників впливу на формування національної бізнес-моделі України;
- характеристика механізму ведення бізнесу в Україні;
- оцінка ефективності функціонування національної моделі ведення бізнесу в Україні;
- обґрунтування заходів з трансформації національної моделі ведення бізнесу в Україні;
- аналіз світового досвіду при вдосконаленні національної моделі бізнесу в Україні;
- прогностична оцінка ефективності заходів щодо трансформації бізнес-моделі.

Предметом даного дослідження виступають теоретичні засади та практичний інструментарій бізнес моделей в міжнародній діяльності.

Об'єкт випускної кваліфікаційної роботи – є процес формування бізнес моделі ТОВ «Торгівельний двір УТС» в міжнародній діяльності.

Методи дослідження. Для дослідження були використані методи порівняльного аналізу та систематизації відібраної інформації.

Інформація про використання інформаційних технологій, стандартного та авторського програмного забезпечення - у роботі розроблено комплекс задач автоматизації аналітичних обчислень на ПК за допомогою MS Excel.

Розділ 1. Теоретичні засади розробки бізнес моделі в міжнародній діяльності.

1.1. Сутність та передумови формування національних моделей ведення бізнесу

Ера глобалізації, в яку вступає людство на сучасному етапі свого розвитку, означає створення нової світової політичної і фінансово-економічної системи, заснованої на міжнародному поділі праці і чіткій спеціалізації різних країн світу на певних видах економічної діяльності. При цьому, як показують численні дослідження, успіхи в бізнесі тієї чи іншої країни багато в чому визначаються культурними основами, національним менталітетом і діловою етикою. Можна стверджувати, що глобалізація зовсім не призводить до уніфікації загальносвітових законів економіки, до усереднення суспільних цінностей і моралі, і до втрати унікальних культурних особливостей кожної країни. Навпаки, досягнення різних країн в економічному розвитку багато в чому визначаються системою національних моральних установок і традиційних поведінкових схем, які склалися століттями.

Культура і релігія в різних країнах світу фактично визначили різні підходи до праці і до її економічної організації. На сучасному етапі розвитку міжнародного ділового співробітництва культурні відмінності виявляються все більш явно - мова йде про глобальну конкуренцію і співіснування принципово різних національних моделей бізнесу. Глобалізація викликає необхідність більш точного розуміння моральних і етичних основ, що визначають дії партнерів з міжнародного співробітництва, поваги до національних особливостей ведення бізнесу.

Сучасні транснаціональні компанії, фінансові корпорації та системи електронного бізнесу не намагаються кардинально міняти культурні цінності тієї чи іншої країни, а, навпаки, змінюють свої власні системи управління, максимально використовуючи переваги ділової культури різних країн.

Таким чином, національна модель ведення бізнесу являється важливою складовою будь-якого підприємництва, а тому доцільно розглянути теоретичний аспект даного поняття.

Перш за все, слід визначити сутність поняття «бізнес». Так, бізнес - діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) щодо використання природних благ, виробництва, придбання та продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін [11, с. 12].

Для збереження конкурентоспроможності підприємства його керівництво повинно прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, були ефективними з погляду створення споживчої цінності. Тобто реалізація усіх процесів підприємства має забезпечувати створення товарів (продукції, послуг), які б приваблювали покупців, та мали для них споживчу цінність. Висока ефективність процесів є результатом знаходження найкращих способів їх виконання [34, с. 173].

Термін "бізнес-модель" є відносно новим, проте інтерес до нього зростає з кожним роком. Незважаючи на це, серед науковців і практиків існують деякі розбіжності у трактуванні цього поняття. Розглянемо основні визначення «бізнес-моделі» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «бізнес-модель»

Автор (и)	Визначення
Аміт Р., Зотт К. [51]	Бізнес-модель – це опис змісту, структури і управління операціями створення цінності шляхом використання бізнес-можливостей.
Афуа А. [50]	Бізнес-модель - це комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, щоб створити як найвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості.
Маркова В.Д. [19]	Бізнес-модель – це спосіб організації бізнесу в галузі, який відображає економічну логіку діяльності компанії.
Мертенс А. [21]	Бізнес-модель – логічний опис, який пояснює, як компанія створює й утримує цінність.

Автор (и)	Визначення
Остервальдер А. [26]	Бізнес-модель – опис того, як організація створює, забезпечує і формує економічні, соціальні або інші цінності.
Тіс Д. [63]	Бізнес-модель формує логіку, дані й інші чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цю цінність.
Чеглатонев В.І. [41]	Бізнес-модель– це склад та всі причинно-наслідкові зв'язки між такими структурними елементами компанії, як ресурси та здібності, а також види діяльності та цінності, які вона продукує.

Джерело: складно автором на основі [20, с. 110]

Таким чином, ми бачимо, що бізнес-модель – доволі багатогранне поняття, яке залежить від приналежності підприємства до певної галузі.

Розробка бізнес-моделі базується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 1.1).

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
• економічні та соціальні умови • засоби комунікації • корпоративні зв'язки • організація проекту • офіційна ринкова політика • професійність • репутаційний персонал • ресурси та комунікації • стиль керівництва • фінансовий стан підприємства • ступінь інноваційності	• соціальні • природні • економічні • культурологічні • політичні • юридично-правові • науково-технічні • інфраструктурні • рівень корупції в регіоні • розвиток інвестиційної інфраструктури

Рис. 1.1. Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на розробку бізнес-моделі [20, с. 110]

Таким чином, можемо запропонувати визначення, що національна модель ведення бізнесу – бізнес-модель, характерна для певної країни, визначена особливостями культури та менталітету даної країни.

Сучасні світові тенденції до інтеграції та глобалізації, співробітництво держав у найрізноманітніших сферах суспільного, економічного і політичного життя та перетворення міжнародних і транснаціональних компаній на головних суб'єктів міжнародного бізнесу зумовлюють необхідність вдосконалення систем менеджменту в цих компаніях та пристосування цих систем до національних особливостей працівників в окремих країнах. Незважаючи на те, що глобалізація є найбільш загальною і всеосяжною тенденцією, що проявляється у світовій економіці, міжнародному бізнесі та сучасному суспільному житті, врахування культурних особливостей окремих регіонів, країн та народів залишається необхідним для успішного функціонування компанії, у якій працюють представники тієї чи іншої культури. Приведення принципів діяльності компанії або ж окремого її підрозділу, розташованого в певному регіоні світу, у відповідність до цінностей, традицій та світогляду його працівників може суттєво підвищити ефективність його діяльності, оскільки людський капітал є одним з визначальних факторів успішності роботи будь-якої компанії.

Врахування національних особливостей працівників при управлінні компанією сприяє підвищенню лояльності співробітників до роботодавця та їх відданості компанії, на якій вони працюють, перетворюючи її трудовий колектив на джерело створення додаткових конкурентних переваг для компанії.

Сьогодні науковці, що займаються дослідженнями у сфері крос-культурного менеджменту, виділяють регіональні та окремі національні моделі менеджменту, в яких втілилися особливості окремих народів та узагальнена практика управління компаніями в різних країнах світу, проте сформульованої моделі українського менеджменту поки що не існує, через те що наша держава, так само, як і вітчизняний менеджмент, є досить молодою.

Найвидатнішою роботою у сфері вивчення особливостей національних моделей менеджменту різних країн можна назвати дослідження, проведені голландським соціологом Гертом Хофстеде, які лягли в основу його праць «Наслідки культур» (“Culture’s consequences”, 1980) і «Виміри національних

культур у п'ятдесяти країнах та трьох регіонах» (1983), у яких він описав характерні риси працівників, зумовлені їх приналежністю до тієї чи іншої культури. На думку Хофстеде, культура визначає особливості поведінки людей і є «колективним духовним програмуванням».

У своєму дослідженні, яке було проведено шляхом анкетування працівників IBM у 40 країнах, він проаналізував відмінності у цінностях людей, які мають вплив на їхню роботу, з метою показати вплив культури на трудову діяльність людей. У результаті аналізу зібраних анкет науковцем було виділено чотири основних культурних виміри, виходячи з яких він класифікував культури країн світу і на основі яких можна зрозуміти основні характеристики культур різних країн. Результати емпіричних досліджень свідчать про те, що більше половини (а саме 51%) культурних особливостей працівників зумовлені географічним положенням країни, тому національні моделі менеджменту є різними в окремих регіонах світу і подібними в країнах, розташованих неподалік одна від одної.

До основних показників (індексів або вимірів), що визначають культуру, за Хофстеде, належать наступні: «дистанція влади», «уникнення невизначеності», «індивідуалізм», «маскулінізм», а також прагматизм та потурання власним примхам, додані пізніше.

1. Індекс «дистанція влади» відображає ступінь нерівномірності влади в організації. Мірою такої нерівномірності виступають централізація влади в компанії та автократичне керівництво колективом [27].

2. «Уникнення невизначеності» – це індекс, за допомогою якого визначається межа, до якої суспільство бачить себе таким, що знаходиться під загрозою через невизначеність або двозначність ситуації.

3. «Індивідуалізм», протилежністю якого, за Хофстеде, є поняття «колективізм», визначає відносини між індивідом та суспільством.

4. «Маскулінізм» (на противагу «фемінізму») означає домінування в суспільстві таких традиційних чоловічих цінностей як успіх, гроші, матеріальні цінності. А до жіночих цінностей, притаманних суспільствам, де цей показник

невисокий, традиційно відносяться піклування про інших та якість життя. За результатами дослідження Хофстеде, індекс маскулінізму є тим вищим, чим ближче до екватора знаходиться країна, і відповідно, чим ближче розташована країна до одного з полюсів, тим вищим є в такій країні індекс фемінізму [27].

До зазначених чотирьох визначальних вимірів культури Герт Хофстеде пізніше додав ще два критерії: прагматизм (або ж короткострокова чи довгострокова орієнтація на майбутнє) та потурання власним примхам.

Перший критерій характеризує відношення культури до часу. Культури, яким притаманний високий рівень прагматизму, прагнуть впевненості та конкретних результатів, орієнтуючись на довгострокову перспективу. У таких культурах час розглядається як вектор, а члени суспільства приділяють більше уваги майбутньому, аніж минулому чи сучасності, вони орієнтуються на досягнення цілей та високо цінують результати роботи. Протилежністю до таких культур з точки зору розуміння часу є суспільства з низьким рівнем прагматизму, орієнтовані на короткострокову перспективу. Вони схильні розглядати час як замкнуте коло, а минуле, сьогодення й майбутнє для них є пов'язаними. У таких суспільствах, з точки зору Хофстеде, більше уваги приділяється не досягненням, а встановленню відносин між людьми.

А показник потурання власним примхам, який Герт Хофстеде протиставляє стриманості, визначає те, наскільки представники тих чи інших культур схильні задовольняти негайні потреби та особисті бажання членів суспільства. У тих суспільствах, де стриманість становить одну з головних цінностей, переважають жорсткі соціальні правила та норми, в рамках яких задоволення особистих потреб і бажань індивідів не заохочується.

За результатами проведеного дослідження, Герт Хофстеде виділив національні моделі менеджменту більшості країн Європи, Азії Північної та Південної Америки і дав характеристику кожній з них. На момент проведення дослідження, Україна ще не була незалежною державою, тож для нашої держави не було визначено показники по кожному з перерахованих вище індексів виміру національної культури. Знаходячись на перетині європейської

та азійської культур та маючи довгу історію спілкування та культурного обміну як з західними, так і зі східними сусідами, Україна має спільні риси і з однією, і з іншою культурами.

Кожна країна має свою національну культуру, яка характеризується своєю неповторністю та оригінальністю. Щоб укласти ділові відносини із іноземними партнерами, доцільно чітко визначитись зі стратегією та тактикою проведення ділових переговорів. Ключового значення набувають знання певних елементів національної культури та секретів ділового спілкування країни-партнера, які виявляються як в духовній (мова, література, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (особливості економічного укладу, ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність є раціональним шляхом виходу вітчизняних компаній із несприятливих умов функціонування, а також одним із способів підвищення їх конкурентоспроможності. Міжнародна діяльність сприяє розширенню можливостей для налагодження прямих торгових, економічних і виробничих зв'язків з організаціями і фірмами різних країн, а також широких контактів у галузі наукових досліджень, розробки і передачі технологій, в професійній підготовці кадрів.

У період процесів глобалізації та інтеграції в міжнародному просторі, все більшого значення для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність набуває оволодіння мистецтвом ведення переговорів. До того ж успішність переговорів визначатиметься обізнаністю національних особливостей партнерів. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Знання певних національних і психологічних особливостей, які притаманні різним країнам, допоможе бізнесменам поводитись у кожній країні відповідно до чинних правил та реалізовувати успішно свої плани, уникнувши водночас непорозумінь, а іноді й конфліктів. Зважаючи на те, що національні стереотипи – це спрощене, емоційно забарвлене уявлення одного народу про інший або про самого себе, доцільно узагальнити індивідуальні характеристики, притаманні окремим

країнам.

1.2. Види моделей ведення бізнесу в міжнародній діяльності

Для того щоб оцінити потенціал держави, регіону або окремого підприємства в області створення високих технологій, необхідні система показників і науково обґрунтовані методи їх аналізу. З посиленням глобалізації порівняння ефективності видів економічної діяльності в різних країнах набуває найважливішого значення для оптимального розміщення капіталовкладень і забезпечує можливість оцінки транснаціональних компаній як інвесторами, так і державними органами.

Використання системи показників та аналітичних методів дозволить визначити на підприємствах пріоритетні активи, що забезпечують максимальну рентабельність капіталовкладень, а на рівні держави - стратегічні напрямки розвитку науки і технологій, що відповідають інтересам обороноздатності країни і забезпечують високі темпи соціально орієнтованого економічного зростання.

З класифікаціями продукції і послуг тісно пов'язані класифікації видів економічної діяльності. На міжнародному рівні діє прийнята в 1990 р. третя редакція Міжнародної стандартної галузевої класифікації всіх видів економічної діяльності.

На сучасному етапі глобалізації і розвитку міжнародного ділового співробітництва можна виділити певні підходи до побудови економічної системи країни - національні моделі бізнесу в міжнародній діяльності [8] (рис. 1.2).

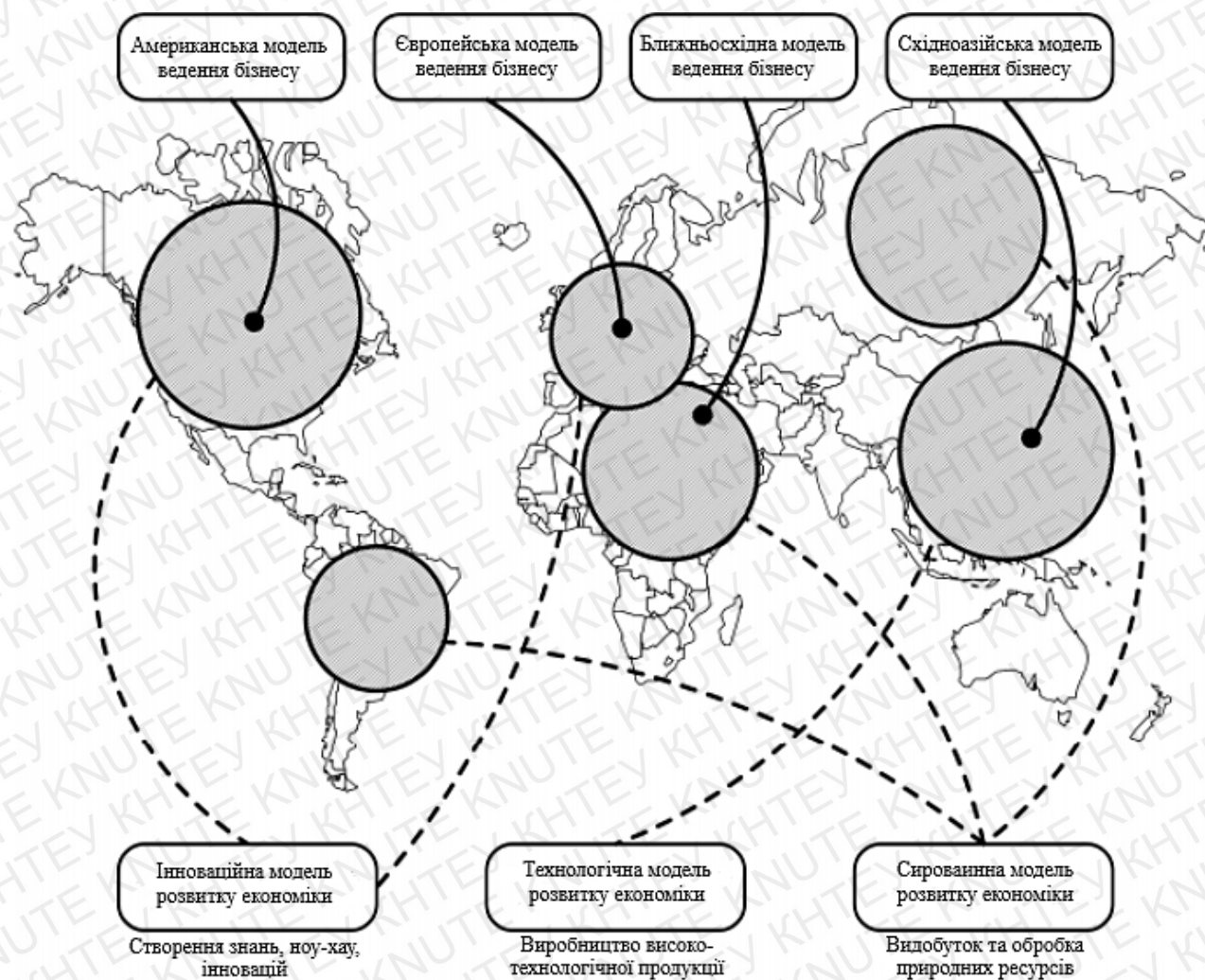


Рис. 1.2. Моделі бізнесу в умовах глобалізації [36, с. 7]

Американська модель бізнесу заснована на системі моральних цінностей, в якій особистість є метою розвитку суспільства, а принципи демократії забезпечують кожному члену суспільства захист індивідуальних інтересів і можливості для самореалізації. Головною метою бізнесу в американській моделі є прибуток, а рушійною силою - жорстка конкуренція.

Європейська модель бізнесу заснована на протестантській етиці і принципах корпоративності, які забезпечують облік думок широкого кола зацікавлених осіб і досягнення консенсусу з основних питань економічного розвитку. Найважливішою характеристикою європейської моделі є соціальна відповідальність бізнесу.

Східноазіатська модель бізнесу сходить до традицій класичного конфуціанства, відповідно до яких людина цінна лише як частина колективу, а цінність її як самостійної особистості є другорядною. Східноазійські підприємці виділяють два види взаємопов'язаних вигод - велику і малу. Велика вигода означає вигоду держави і нації, мала вигода - вигоду підприємства і його власника.

Близькосхідна модель бізнесу бере своє коріння в релігії і культурі ісламу. З давніх часів і до цього дня ісламська мораль відносить торгівлю до однієї з найбільш шанованих сфер діяльності, при цьому традиції диктують беззастережну повагу до старших, неспішність і відсутність суєтності у веденні справ. Релігійна заборона на лихварство обумовлює використання ісламськими банками інших схем роботи з кредиторами, заснованих на отриманні частки в бізнесі замість позичкових відсотків.

Доцільно проаналізувати особливості ведення бізнесу в провідних країнах світу (таблиця 1.2).

Облік культурних відмінностей при організації міжнародного ділового співробітництва - складна і багатофакторна проблема, яка породила безліч соціологічних досліджень, заснованих на опитуваннях менеджерів з різних країн світу. У роботах Г.Хофстеде [53; 54] зроблена спроба виявити ключові фактори, які спричиняють відмінності в національних ділових культурах. На думку автора, до таких факторів належать схильність до колективізму, здатність до розвитку, відношення до нерівності, ставлення до жінки.

Таблиця 1.2

Особливості ведення бізнесу в провідних країнах світу [25]

Країна	Особливості ведення бізнесу
США	Поведінка американців в бізнесі визначають риси їх нації, система освіти і лідерство в цілому. Успіх в Америці вимірюють кількістю зароблених грошей. Американська активність, наполегливість, владолюбство не завжди позитивно сприймається людьми інших націй.

Продовження таблиці 1.2

Країна	Особливості ведення бізнесу
Німеччина	Всім відомо, що німцям властива педантичність, пунктуальність, раціональність, ощадливість. Під час ділового знайомства німці стримано тиснуть один одному руку і обмінюються візитками. Під час цього не залишайте руку в кишені - німець вважатиме, що ви його не поважаєте. Німці вельми організовані, в бізнесі люблять обговорювати всі питання послідовно, чітко опрацьовуючи кожен момент.
Японія	Японці, мабуть, сама самобутня нація з усіх існуючих. Спілкування з ними складно вже тільки через те, що необхідно брати до уваги всі тонкощі японського національного характеру. Для японців характерна дисциплінованість, почуття обов'язку, стійке самовладання. Японці акуратні у всьому і ввічливі. Одним зі своїх головних достоїнств вони вважають прихильність традиціям і відданість авторитету. Японці вірні групі, нації, державі. Вони судять про людей відповідно до їх приналежності до певної групи.
Франція	Французи люблять обговорювати справи за трапезою. Діловий обід може зайняти годину-дві, а вечеря - і весь вечір. Пунктуальність французам не характерна, тому запізнитися на 15-20 хвилин для них в порядку речей. Французькі рукостискання дуже різноманітні - вони можуть бути ввічливими, недбалими, холодними, гарячими і т.д. Французи великі патріоти, і якщо під час переговорів ви будете використовувати французьку мову, вони це дуже оцінять.
Мусульманські країни	У цих країнах існують свої принципи і звичаї, іноді не зрозумілі представникам інших країн. П'ять разів на день мусульмани відкладають будь-які свої справи, щоб зробити намаз - молитву. Під час бесіди араби завжди стоять на близькій відстані один від одного, тому не відходьте назад, вони це сприймуть як неповага. Незадовго до переговорів в арабських країнах подають їжу, якщо відмовтеся, це теж буде розцінено як погане ставлення до них. Араби любителі попередньо опрацювати деталі предмета обговорення перед безпосереднім початком переговорів.

Ці ідеї отримали розвиток в працях Ч. Хемпден-Тернера і Ф. Тромпенара [39;59], в яких на основі системного аналізу емпіричного матеріалу зроблено висновок про те, що національна культура і етика практично повністю зумовлюють особливості економічного життя різних країн. Автори виявили сім факторів, за якими можна класифікувати національні ділові культури:

- 1) схильність шукати універсальні закони розвитку;
- 2) здатність руйнувати заради створення нового;
- 3) схильність до колективізму;
- 4) здатність до запозичення із зовнішнього світу;
- 5) здатність до одночасного виконання різних справ;
- 6) значення послужного списку працівника;
- 7) значення рівності стартових можливостей працівників.

На думку авторів, в кожній діловій культурі присутні всі перераховані вище фактори, але в різних пропорціях.

Аналізуючи статистику, зібрану Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Статистичною службою Європейського союзу (Євростат), Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та іншими міжнародними організаціями на основі перерахованих вище класифікацій, можна стверджувати, що в сучасній глобальній економічній системі фактично сформувалися три основні моделі розвитку (див. рис. 1.2) [33].

Сировинна модель розвитку характерна для тих країн, які мають у своєму розпорядженні значні запаси природних ресурсів. Економіка цих країн орієнтована на видобуток, обробку і експорт сировини та енергоресурсів. На виручені кошти здійснюється імпорт необхідної наукоємної промислової продукції. Є країни, яким вдалося використати свої природні багатства для організації інноваційного розвитку (наприклад, Об'єднані Арабські Емірати).

Технологічна модель розвитку забезпечує виробництво високотехнологічної продукції, яка потім поставляється на зовнішній і внутрішній ринки. У країнах з технологічною моделлю розвитку фундаментальна наука не забезпечує виробництво знань і ноу-хау в економічно

значущих масштабах, проте інтелектуальний потенціал ефективно використовується для створення наукоємної продукції на базі імпорту сучасних технологій.

Для розвитку технологічно орієнтованої економіки потрібна висококваліфікована робоча сила, тому країни цієї групи характеризуються високим рівнем системи освіти, особливо вищих технічних навчальних закладів. Незаперечними лідерами в цій галузі є Японія і Південна Корея, економіка яких в даний час за рівнем розвитку наближається до інноваційної моделі.

Інноваційна модель розвитку орієнтована не тільки на широке впровадження в господарський оборот наукоємних технологій, але і на їх створення з використанням останніх досягнень фундаментальних науково-дослідних розробок. Формування економіки такого типу можливо в тих країнах, де розвиток науки і освіти є державним пріоритетом.

На сьогоднішній день слід виділити наступні бізнес-моделі, якими користуються суб'єкти міжнародного бізнесу різних країн світу.

Передусім слід відзначити американську модель ведення міжнародного бізнесу. Ця модель характерна для такої групи країн, як США, Канада та Австралія. Власниками капіталу компаній в цих країнах виступають інституційні та приватні інвестори. Вищим органом управління корпорацією являються спільні збори акціонерів.

Основним органом управління в даній моделі є Рада директорів, яка управляє всією діяльністю товариства.

Головною проблемою при використанні американської моделі являється проблема взаємовідносин власників компаній та найманих менеджерів через притаманні їм різні цілі та інтереси у тому чи іншому питанні.

На наш погляд, дана модель ще довго не зможе прижитись у нашій країні, насамперед через те, що більшість власників компаній прагнуть одноосібно управляти підприємством, залучаючи одного великого інвестора, а не використовувати при цьому багато малих інвесторів.

Континентальна модель характерна для таких країн, як Німеччина, Швейцарія, Голландія, Австрія, Норвегія. Для цієї моделі характерна наявність невеликої кількості великих акціонерів, які володіють домінуючою кількістю акцій.

Головною рисою цієї моделі є участь співробітників в управлінні компанією. Також, через те, що значна частка капіталу корпорації належить пов'язаним з нею суб'єктам, зв'язаних з нею, цю модель ще називають "інсайдерською".

Японська модель приділяє особливу увагу як правам і інтересам акціонерів, так і стейкхолдерів [18, с. 67-67]. Для даної моделі характерне зосередження власності в руках великих і середніх акціонерів. За цією моделлю, 70% акцій знаходиться у фінансових інститутів і аффілійованих корпорацій. Крім того, моніторинг діяльності компанії здійснює банк, який являється не тільки його акціонером, а й головним кредитором.

Інакше кажучи, японську модель можна охарактеризувати як повністю закриту, засновану на банківському контролі та фінансуванні.

Результати проведеного аналізу світових бізнес-моделей представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки національних бізнес-моделей

Бізнес модель	Переваги	Недоліки
Американська модель	Високий рівень мобілізації накопичень через фондовий ринок. Орієнтація інвесторів на найбільш високий рівень доходу. Високий рівень інноваційності компаній. Інформаційна прозорість компаній.	Висока вартість залученого капіталу. Відсутність чіткого розподілу функцій управління і контролю
Континентальна модель	Низька вартість залученого капіталу. Орієнтація на довготривалі сфери. Високий рівень стійкості компаній.	Важкість здійснення інвестицій. Слабка інформаційна прозорість компаній.

Бізнес модель	Переваги	Недоліки
Японська модель	Можливість здійснення суворого контролю над бізнесом. Високий рівень стійкості компаній.	Консервація існуючої структури власності. Низький рівень інформаційної прозорості бізнесу.

Результати порівняльного аналізу дають можливість зробити висновок, що жодна бізнес-модель світу не володіє очевидними перевагами перед іншими, та не може вважатися універсальною.

1.3. Складові моделей ведення бізнесу в міжнародній діяльності

Бізнес-моделі можуть застосовуватися в таких випадках (рис. 1.3).

До того ж, помилково вважати, що бізнес-модель – це просто комплект документів, що описує тільки бізнес-процеси підприємства. Це пояснюється тим, що на протязі XX сторіччя бізнес-модель мала свою еволюцію.

Отже, слід зазначити, що з розвитком економіки, з'являються нові бізнес-моделі, які відрізняються своїми особливостями, а саме цей фактор сприяє розвитку і різних видів класифікації бізнес-моделей підприємства.



Рис. 1.3. Варіанти застосування бізнес-моделей [35, с. 493]

Бізнес-модель – спрощене уявлення про бізнес, призначене для цілісного представлення та аналізу діяльності всієї системи взаємопов'язаних бізнес-процесів бізнесу. Створення бізнес-моделі може використовуватися як один із кроків стратегічного планування.

Бізнес-модель висловлює суть бізнес-системи, тому її може розробити тільки управлінська команда цієї організації. Бізнес-модель повинна відповідати на ключові питання про описання бізнес-системи, такі як: «Що?», «Як?», «Для кого?», «З ким?», і т.д.

Бізнес-модель логічно описує яким чином організація створює, поставляє клієнтам і набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості. Процес розробки бізнес моделі є частиною стратегії бізнесу.

У теорії та практиці термін «бізнес-модель» вживається в широкому спектрі формальних і неформальних визначень, для передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мета бізнесу, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики.

Бізнес-модель розробляється і впроваджується, але не залишається незмінною, тому що змінюється під впливом різних факторів зовнішнього середовища з плином життєвого циклу компанії.

З часом, бізнес-моделі ставали все більш складними. Бізнес-модель, яка називається «наживка-гачок» (також відома як «бритва-лезо» або «пов'язані товари»), почала використовуватися на початку XX століття. Ця бізнес-модель полягає в продажу основного продукту за дуже низькою ціною, іноді нижче собівартості («наживка»), а потім основний прибуток заробляється на продажі запасних частин, витратних матеріалів або інших пов'язаних з використанням «наживки» товарів або послуг («гачок»). Наприклад, бритвені верстати і леза, мобільні телефони і послуги зв'язку, принтери та картриджі, фотоапарати і фотопапір.

У 1950-х нові бізнес-моделі розробили ресторанна мережа McDonald's і виробник автомобілів Toyota.

У 1960-х інноваторами були Wal-Mart і гіпермаркети. 1970-ті принесли нові бізнесмоделі від FedEx і Toys R Us; 1980-ті: Blockbuster, HomeDepot, Intel і Dell.

У 90-х роках минулого століття нові бізнес-моделі створили SouthwestAirlines, Netflix, eBay, Amazon.com і Starbucks. Недосконалыми, якщо розібратися були проблемні бізнес моделі багатьох доткомів.

Сьогодні тип бізнес-моделі може залежати від способу використання технології.

Наприклад, підприємці в мережі Інтернет створюють абсолютно нові моделі на основі вже існуючих або тільки створюються технологій. Використовуючи такі технології, компанія може з мінімальними витратами залучити велику кількість клієнтів.

Метою створення бізнес-моделі є створення зрозумілого, наочного, достовірного і застосовного уявлення про діяльність бізнес-системи. Бізнес-модель може бути представлена у вигляді малюнка, схеми, об'ємної моделі.

Бізнес-модель і процес її створення дозволяє сприйняти бізнес-систему в цілому, побачити основні елементи, взаємозалежності між ними, протиріччя, а також розглянути альтернативні методи діяльності та проаналізувати наслідки їх застосування. Вважається, що в процесі створення бізнес-моделі можна прояснити те, що зазвичай непомітно через звичності. Передбачається, що в процесі опису бізнес-моделі можна знайти шляхи підвищення ефективності функціонування бізнес-системи.

У найзагальнішому вигляді бізнес-модель описує три фактори: фактор користі чи вигоди для клієнтів, фактор вартості діяльності бізнес-системи і фактор прибутку, тобто способу заробляння грошей.

Інструментарій розробки та реалізації національної моделі бізнесу містить в собі наступні складові:

Таблиця 1.4

Складові розробки та реалізації моделі бізнесу в міжнародній діяльності

Політика	Складові
Податкова політика	Структура оподаткування Ставки податків
Митна політика	Ставки митних зборів
Економічна політика	Міжнародна торгівля країни
Фінансова політика	Співпраця з іншими країнами у сфері фінансово-валютній сфері

Податкова політика відіграє суттєву роль у забезпеченні економічного розвитку, оскільки впливає на всі перелічені вище фактори. Значну увагу науковців та дослідників щодо визначення ролі податкової політики у забезпеченні економічного зростання приділено дослідженню питання структури оподаткування (taxstructure), яку розглядають як комбінацію податкових ставок та баз окремих податків. У західній економічній літературі прийнято вважати, що структура оподаткування чинить більш вагомий вплив на економічне зростання, аніж рівень оподаткування (частка податкових надходжень у ВВП), з огляду на те, що рівень оподаткування відображає вибір соціально-економічної моделі розвитку держави платниками податків відповідної країни [52]. Однак надмірний рівень оподаткування знижує показник норми заощаджень та інвестування, здійснює вплив на відтік капіталу підприємств галузей економіки, для яких розмір заробітної плати та податкова система є визначальними для ведення їхньої господарської діяльності. До того ж, співвідношення обсягу податкових надходжень до ВВП не є визначальним критерієм оцінки рівня податкового навантаження та показником ефективності податкової політики. Значущу роль у цьому контексті відіграють показники податкового навантаження у розрізі груп платників податків – юридичних та фізичних осіб.

Одним із факторів сприяння економічному розвитку країн є активізація міжнародної торгівлі, яка в епоху посилення глобалізаційних процесів все частіше піддається протекціоністським заходам. Упродовж останніх років як економічно розвинені країни, так і ті, що розвиваються, віддають перевагу захисним заходам національних інтересів, незважаючи на декларативну прихильність до принципів лібералізації. Кожна країна має національні особливості застосування інструментів регулювання торгівлі, проте національні моделі стають все більш адаптованими до вимог та принципів СОТ, до укладених угод у межах інших альянсів та домовленостей.

Суттєвий вплив на розуміння митної політики має той суспільний устрій, у межах якого вона реалізується. Підтвердження цього знаходимо у енциклопедіях радянської доби. Зокрема, у Великій радянській енциклопедії митна політика розглядається «як частина зовнішньоторгової діяльності держави, що регламентує обсяги, структуру та умови експорту та імпорту товарів» і виокремлюються такі її вияви [5, с. 247-248]:

- митна політика капіталістичних держав, яка поєднує заходи агресивного протекціонізму та економічної експансії;
- митна політика країн, що розвиваються, яка проводиться в інтересах забезпечення економічної та політичної самостійності, зміцнення і розвитку національної економіки, має яскраво виражений протекціоністський характер;
- митна політика соціалістичних країн, спрямована на дотримання принципу рівності і взаємної вигоди в міжнародній торгівлі з урахуванням інтересів кожної країни з метою економічного наближення держав, вирівнювання рівнів їх господарського розвитку, зміцнення світової системи соціалістичного господарства.

Учені виділяють такі моделі розробки державної економічної політики:

- “зверху – до низу” – рішення ухвалюються на вищих рівнях управління, а потім доводяться до нижніх рівнів і конкретних виконавців;

– “знизу – вгору” – формування політики починається з нижніх структур управління, при чому активно залучаються громадські організації, що беруть участь у розробці і реалізації різних програм і проектів;

– “змішану” модель – об'єднання зазначених вище двох підходів, коли існує механізм залучення до розробки політики державних службовців при централізованому управлінні.

Зневіра у традиційних та випробуваних на попередніх етапах інструментах регулювання ліберальної моделі економіки спирається на поширення практики отримання неочікуваних і навіть протилежних бажаним результатів державних регуляторних впливів. Причому йдеться як про важелі макроекономічної стабілізації, так і про засоби стимулювання економічного зростання та розвитку. Показовим проявом таких дисфункцій є тривалий та суперечливий процес посткризового відновлення глобальної економіки.

1. Заохочення споживання використовувалося в антикризовій політиці як антидепресійний засіб, проте не привело до відповідного збільшення схильності до нагромадження, а отже не спрацювало в кризовому циклі на перетворення фази депресії у фазу пожвавлення. Адже за відсутності дефіциту виробничих потужностей та ресурсів відновлення реагування на зростаючий попит не потребує посиленого інвестування.

2. Бюджетне стиснення і податкова лібералізація виявили, що депресивний вплив від зменшення державних видатків потужніший, ніж мотивація бізнесу від скорочення ставок податку. Натомість скорочення бюджетних витрат виводить з-під контролю уряду управління попитом і зменшує дію вбудованого бюджетного стабілізатора.

3. Дерегуляція підприємництва містить ризики погіршення структури пропозиції, які можуть перевищити її загальний стимулюючий ефект. За кволого сукупного внутрішнього попиту відбувається надмірна концентрація на напрямках з гарантованою ліквідністю продукції та деградація пропозиції відповідно до депресивного попиту (падіння якості та безпеки продукції), а фінансовий ресурс, який опиняється в розпорядженні бізнесу внаслідок заходів

дерегуляції (зниження податків, обов'язкових платежів та трансакційних витрат), використовується непродуктивно через недостатню мотивацію до інвестування.

4. Конкурентна політика втрачає дієвість як стимулятор структурної модернізації через поширення інституційних (позавартісних та часто позаекономічних) чинників ціноутворення [9], які обумовлюють значну волатильність цін при одночасній втраті останніми функцій оцінки ефективності бізнесу.

5. Валютно-курсова лібералізація у першу чергу розкриває простір для валютних спекуляцій та призводить до блокування національної монетарної політики, проте слабо впливає на стан платіжного балансу і ще слабше – через недієвість цінових чинників конкурентоспроможності – торговельного.

6. Фінансова лібералізація та концентрація за рахунок цього потенційного інвестиційного ресурсу насправді через занижку норму прибутку у нефінансових секторах призводить до "перегріву" фінансових ринків і не заохочує інвестування в розвиток економіки та спільнот.

7. Відкритість економіки, яка приймається як вихідний постулат економічними теоріями "мейнстриму", виявляє частковий вплив, особливо – для перехідних економік. Виникає феномен "віртуальної відкритості", за якого на національну економічну політику накладаються обмеження, подібні до тих, що характерні для відкритих економік, проте через інституційні та структурні перешкоди практично відсутній регуляторно-коригуючий вплив на платіжний баланс і динаміку макроекономічних показників з боку міжнародних потоків капіталу.

Висновки до розділу I

Сьогодні науковці, що займаються дослідженнями у сфері крос-культурного менеджменту, виділяють регіональні та окремі національні моделі менеджменту, в яких втілилися особливості окремих народів та узагальнена

практика управління компаніями в різних країнах світу, проте сформульованої моделі українського менеджменту поки що не існує, через те що наша держава, так само, як і вітчизняний менеджмент, є досить молодою.

Американська модель бізнесу заснована на системі моральних цінностей, в якій особистість є метою розвитку суспільства, а принципи демократії забезпечують кожному члену суспільства захист індивідуальних інтересів і можливості для самореалізації. Головною метою бізнесу в американській моделі є прибуток, а рушійною силою - жорстка конкуренція.

Європейська модель бізнесу заснована на протестантській етиці і принципах корпоративності, які забезпечують облік думок широкого кола зацікавлених осіб і досягнення консенсусу з основних питань економічного розвитку. Найважливішою характеристикою європейської моделі є соціальна відповідальність бізнесу.

Східноазіатська модель бізнесу сходить до традицій класичного конфуціанства, відповідно до яких людина цінна лише як частина колективу, а цінність її як самостійної особистості є другорядною. Східноазійські підприємці виділяють два види взаємопов'язаних вигод - велику і малу. Велика вигода означає вигоду держави і нації, мала вигода - вигоду підприємства і його власника.

Близькосхідна модель бізнесу бере своє коріння в релігії і культурі ісламу. З давніх часів і до цього дня ісламська мораль відносить торгівлю до однієї з найбільш шанованих сфер діяльності, при цьому традиції диктують беззастережну повагу до старших, неспішність і відсутність суєтності у веденні справ. Релігійна заборона на лихварство обумовлює використання ісламськими банками інших схем роботи з кредиторами, заснованих на отриманні частки в бізнесі замість позичкових відсотків.

Зневіра у традиційних та випробуваних на попередніх етапах інструментах регулювання ліберальної моделі економіки спирається на поширення практики отримання неочікуваних і навіть протилежних бажаним результатів державних регуляторних впливів. Причому йдеться як про важелі

макроекономічної стабілізації, так і про засоби стимулювання економічного зростання та розвитку. Показовим проявом таких дисфункцій є тривалий та суперечливий процес посткризового відновлення глобальної економіки.

Розділ 2. Дослідження моделі ведення бізнесу в міжнародній діяльності України

2.1. Аналіз чинників впливу на формування бізнес-моделі України

На ефективність формування національної моделі ведення бізнесу в Україні впливає стан регуляторного клімату в країні, який можна оцінити за допомогою показників рейтингу DoingBusiness.

Чинники, що впливають на формування бізнес-моделі, є наступними (рис. 2.1).

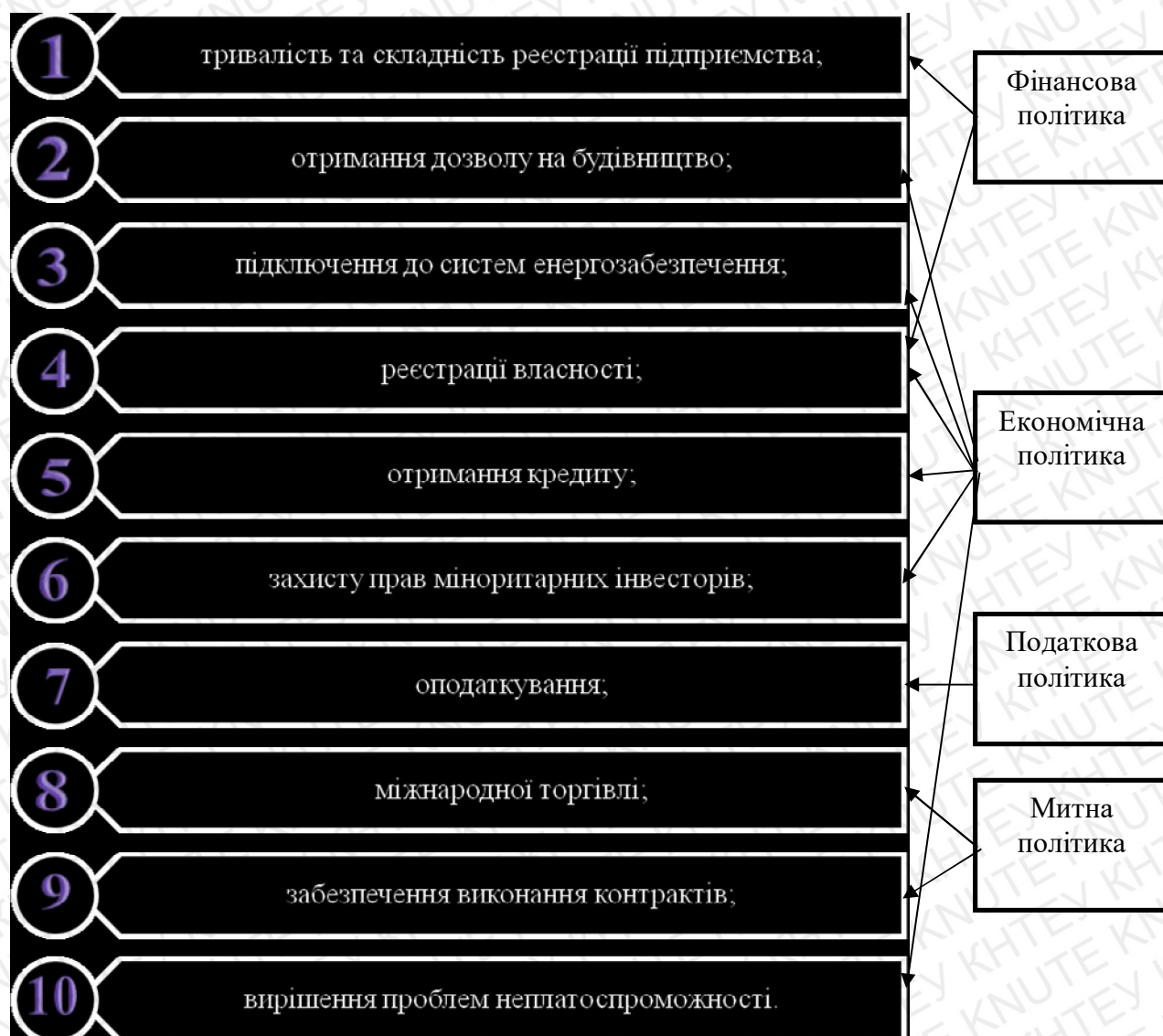


Рис. 2.1. Чинники, що впливають на формування бізнес-моделі [58]

Отже, проаналізуємо дані чинники.

1. *Реєстрація підприємства.* В Україні здійснювати підприємницьку діяльність можна в двох законних формах:

- як фізична особа-підприємець;
- як юридична особа.

Будь-яка юридична особа в Україні вважається створеною з дня його державної реєстрації. Порядок державної реєстрації регулюється Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [2]. Однак, перш ніж звертатися до реєстратора, необхідно пройти два етапи:

- перший етап – слід визначитися з видом підприємства та складом засновників;
- другий етап – слід підготувати необхідний пакет документів.

Для державної реєстрації необхідні наступні документи:

заява за установленю формою;	
рішення засновників про створення юридичної особи - протокол;	
засновницький документ юридичної особи;	
заява про обрання спрощеної форми оподаткування чи реєстраційна заява про добровільну реєстрацію в якості платіжника ПДВ	

Рис. 2.2. Документи, необхідні для оформлення юридичної особи [42]

Однак насправді в Україні доволі важко відкрити свій бізнес. Так, наприклад, для відкриття кіоска з продажу кави підприємцю необхідно пройти 20 процедур та зібрати 53 документи. При чому це не повний список, а лише за

умови наявності самостійно самостійного оформлення оренди земельної ділянки та установки касового апарату [24]. Для європейської країни це доволі важко.

2. *Отримання дозволу на будівництво.* Організація нового будівництва - це досить складний, тривалий і багатоетапний процес, так як будівництво - це не тільки зведення об'єктів, це проведення організаційних, проектних, вишукувальних, будівельних, монтажних та інших робіт (Додаток А).

Існує 2 варіанти оформлення юридичних будівельних документів: за спрощеною та загальною процедурою. Дозвільний документ (дозвіл або декларація) залежить від категорії складності архітектурного об'єкта, яка визначається виходячи з певних умов.

Процедура отримання дозволу на будівництво в Україні є більш простою, чим реєстрація підприємства. Однак для того, щоб зводити будівельні споруди з метою його продажу, необхідно бути оформленою юридичною особою, внаслідок цього дана процедура ускладнюється.

Загалом отримання дозволів займає приблизно від 10 до 30 днів.

3. *Підключення до систем енергозабезпечення.* Однією з найбільших проблем для розвитку бізнесу і зокрема залучення інвестицій в Україну є громіздка і дорога процедура підключення до електромереж. Попри те, що в нещодавньому рейтингу DoingBusiness Україні вдалося піднятися на кілька сходинок у розділі «Легкість підключення до електромереж», позиції країни все одно відлякують багатьох потенційних інвесторів. Та й місцевим підприємцям таке підключення дається нелегко, що почасти відтерміновує плани розвитку виробничих потужностей.

Підключення до електромереж і вартість такого підключення розглядаються потенційними інвесторами як один з основних чинників інвестпривабливості, адже від доступу до електроенергії часто залежить і окупність проекту.

У зв'язку з прийняттям Україною зобов'язань щодо впровадження Третього енергетичного пакету ЄС, Верховна Рада схвалила закон «Про ринок

електричної енергії», більшість положень якого набрали чинності 11 червня 2017 року.

Стандартне приєднання – це приєднання електроустановки замовника до діючих мереж оператора системи розподілу на відстані, яка не перевищує 300 м по прямій лінії від місця забезпечення потужності до місця приєднання і яке диференціюється за ступенем потужності [14]:

Перший рівень – до 16 кВт включно;

Другий рівень – від 16 кВт до 50 кВт включно.

На сьогодні почасти бувають випадки, коли замовнику виставляються вимоги з підключення, які дорівнюють або навіть перевищують вартість самого будівництва. І цей негатив не прибирається новим законом.

4. Реєстрація власності. Право приватної власності, його дієві гарантії, надійний і ефективний судовий захист стоять у ряду найважливіших атрибутів правової демократичної держави однак наразі ще не можна з упевненістю говорити про те, що українське законодавство досягло досконалості в питаннях регулювання права власності та забезпечення реальних гарантій прав власників [43].

Особливо це стосується судового захисту прав власників та виконання судових рішень, які захищають власність. А це одна із основних гарантій права на мирне володіння своїм майном, яка в Україні, на жаль, часто дає збій.

Так, в Україні часто можна спостерігати відсутність єдності судової практики у справах щодо власності та порушення «розумних» строків розгляду справ, що особливо важливо для цієї категорії судових справ. Крім того, вже багато років існує і не вирішується системна проблема невиконання судових рішень. Поруч із іншими недоліками, які характерні для судової системи в цілому, а також не довіри населення до цієї інституції та невисокого авторитету судів в Україні це введе до суттєвого послаблення гарантій прав власників.

5. Отримання кредиту. Отримати кредит на картку без відмови через Інтернет можна тільки в МФО. Однак банки йдуть назустріч клієнтам і допомагають їм заощадити час на оформленні та розгляді заявки. Ви можете

заповнити анкету на сайті, відправити її на розгляд і отримати попереднє схвалення, не виходячи з дому. На думку експертів, процедура не є формальністю – банки зацікавлені в тому, щоб економити час своїх менеджерів. Тому вони прагнуть робити все можливе для того, щоб забезпечити максимально уважний розгляд заявок. Відповідно попереднє позитивне рішення гарантує високу ймовірність видачі кредиту [23].

Що потрібно для оформлення заявки:

- Паспорт – потрібно ввести паспортні дані;
- Відомості про сімейний стан і про доходи;
- Інформація про кредитну історію (щодо неї банк зробить запит самостійно).

Проаналізуємо можливі банки для залучення кредиту. Для початку, розглянемо рейтинг ТОП 10 банків України:

Таблиця 2.1

Кредитні рейтинги банків за національною шкалою станом на 2018 р. [16]

№	Банк	Зведений рейтинг	Flitch	S&P	Moody's	Експерт-рейтинг	Кредит-рейтинг	Стандарт-рейтинг
1	УКРСИББАНК	9.0	-	-	withdrawn	uaAAA	-	-
2	КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	9.0	AAA	-	withdrawn	uaAAA	withdrawn	-
3	КРЕДОБАНК	9.0	-	withdrawn	-	uaAAA	suspended	uaAAA
4	ПРОКРЕДИТ БАНК	9.0	AAA	-	-	-	-	-
5	АЛЬФА-БАНК	8.5	AA	withdrawn	withdrawn	uaAAA	-	-
6	ПРИВАТБАНК	8.0	AA-	-	-	-	-	uaAA
7	УКРЕКСІМБАНК	8.0	AA	-	-	-	-	-
8	УКРСОЦБАНК	8.0	AA	withdrawn	withdrawn	-	-	-
9	ВТБ БАНК	8.0	-	-	-	uaAA-	-	-
10	ПУМБ	8.0	-	-	withdrawn	-	uaAA-	-

Отже, ми бачимо, що в Україні наявні банки, кредитний рейтинг яких є більш-менш прийнятним, що дозволяє розглядати варіант із залученням кредиту. Тому проаналізуємо тепер топ 10 найбільш вигідних кредитних ліній:

Найвигідніші кредитні лінії [15]

№	Назва банку та кредиту	Реальна ставка, %
1	Кредобанк Вигідні інвестиції	17,82%
2	Ощадбанк Поновлювана кредитна лінія	17,87%
3	CreditAgricole Непоновлювана кредитна лінія	18,35%
4	Укргазбанк Програми розвитку бізнесу у рамках співпраці з Німецько-Українським фондом	18,85%
5	Укргазбанк Непоновлювальна кредитна лінія ЕКО	18,85%
6	Приватбанк Непоновлювальна кредитна лінія	19,00%
7	Укрексімбанк Непоновлювальна кредитна лінія	19,72%
8	Південний Строковий кредит	19,92%
9	ТАСКОМБАНК Інвестиційний кредит	25,85%
10	БТА Банк На розвиток бізнесу	27,78%

Отже, аналізуючи дані двох останніх таблиць, можемо зробити висновок, що найбільш прийнятним для кредитування на даний час є Кредобанк з процентною ставкою 17,82% та третьою позицією в рейтингу банків.

6. *Захист прав міноритарних інвесторів.* Перший досвід застосування похідного позову в українських реаліях поки що не дав очікуваного результату. Суд дійшов висновку, що обставини справи у їх сукупності свідчать про безпідставність і необґрунтованість заявленого позову, а тому відмовив у його задоволенні у повному обсязі. Саме про такі наслідки і застерігали експерти

корпоративного права та висловлювали сумніви в ефективності похідного позову як інструменту захисту прав учасників (акціонерів) з тієї причини, що склад та розмір збитків, завданих товариству, буде досить складно довести. А в судовій практиці сформувалися дуже високі стандарти доказування в подібних справах [6].

7. *Оподаткування.* Показник податкового навантаження дає підставу зробити загальний висновок про низьку сприятливість податкової системи для розвитку бізнесу та надто обтяжливе оподаткування факторів виробництва – капіталу й праці. Порівняно з розвинутими країнами, показник податкового навантаження в нашій державі є середнім, тоді як громіздкість системи обов'язкових платежів і складність адміністрування податків та зборів негативно впливає на підприємництво й інвестиційну активність і, як наслідок, призводить до зменшення сукупних податкових надходжень. Податкове навантаження має бути оптимальним, що б давало можливість не лише розвивати економічні процеси, але й укласти вивільнені кошти в розширення виробництва та стимулювання інвестиційних процесів в Україні [37, с. 127].

8. *Міжнародна торгівля.* Сповільнення процесів структурної перебудови вітчизняної економіки, високий рівень імпортозалежності та значна технологічна відсталість виробничо-промислового комплексу унеможливають стратегічне позиціонування національних виробників на зовнішніх ринках товарів та послуг. Отже, необхідним є вжиття заходів щодо підвищення експортних можливостей вітчизняної транзитної системи та стимулювання інвестиційного імпорту. В цьому контексті велике значення мають активізація ролі міжнародної науковотехнічної кооперації; удосконалення товарної структури експорту шляхом підвищення ступеня обробки сировинних ресурсів, збільшення частки готової продукції; модернізація наявного житлово-комунального комплексу та пошук альтернативних джерел енергії для економіки держави з метою зменшення її залежності від імпорту енергоносіїв [17, с. 162].

9. *Забезпечення виконання контрактів.* Основні види забезпечення виконання контрактів та договорів наведені на рис. 2.3.

Однак, будучи об'єктивним, дані засоби закріплені лише на законодавчому рівні і в реальному бізнесі вони працюють дуже рідко.

10. *Вирішення проблем неплатоспроможності.* Відповідно до Постанови Пленуму Вищого господарського суду «Про затвердження Положення про порядок проведення санації до порушення провадження у справі про банкрутство» план досудової санації повинен містити строк процедури досудової санації, який не може перевищувати 12 місяців з дня затвердження судом цього плану. При цьому вважаємо доцільним закріплення на законодавчому рівні не єдиного строку для відновлення платоспроможності боржника, а встановлення строків досудової санації в залежності від виду підприємства та характеру виробництва [39, с. 357 - 358].



Рис. 2.3. Основні види забезпечення договорів в Україні [1, ст. 546]

Також до проблем, які виявленні при правовому регулюванні процедури досудової санації є відсутність нормативного акту, який визначав би умови та порядок проведення досудової санації підприємств, які не належать до

держаних. Необхідність вдосконалення національного законодавства щодо відновлення платоспроможності боржника з кожним роком набуває більшої актуальності, що пов'язане з підвищенням рівня банкрутств підприємств в Україні.

Аналіз механізму ведення бізнесу в Україні доцільно розпочати з міжнародного рейтингу DoingBusiness. Поняття «doingbusiness» стосується перш за все держав, оскільки всі підприємства, крім приватних підприємців, організовують своє функціонування відповідно до державного законодавства [62].

Дослідження оцінює регуляторний клімат в країні, або як впроваджуються в країна зміни для покращення умов підприємницької діяльності (без оцінки якості інфраструктури, кваліфікації працівників, рівня корупції, макроекономічної політики, коливання валютних курсів).

Традиційно, в межах дослідження здійснена оцінка за 10-ма компонентами, що характеризують умови (див. розділ 2.1).

Таким чином, проаналізуємо позицію України в даному рейтингу в динаміці за останні 5 років.

Слід проаналізувати український бізнес за 10-ма позиціями, наведеними у розділі 2.1 станом на 2017 та 2018 роки.

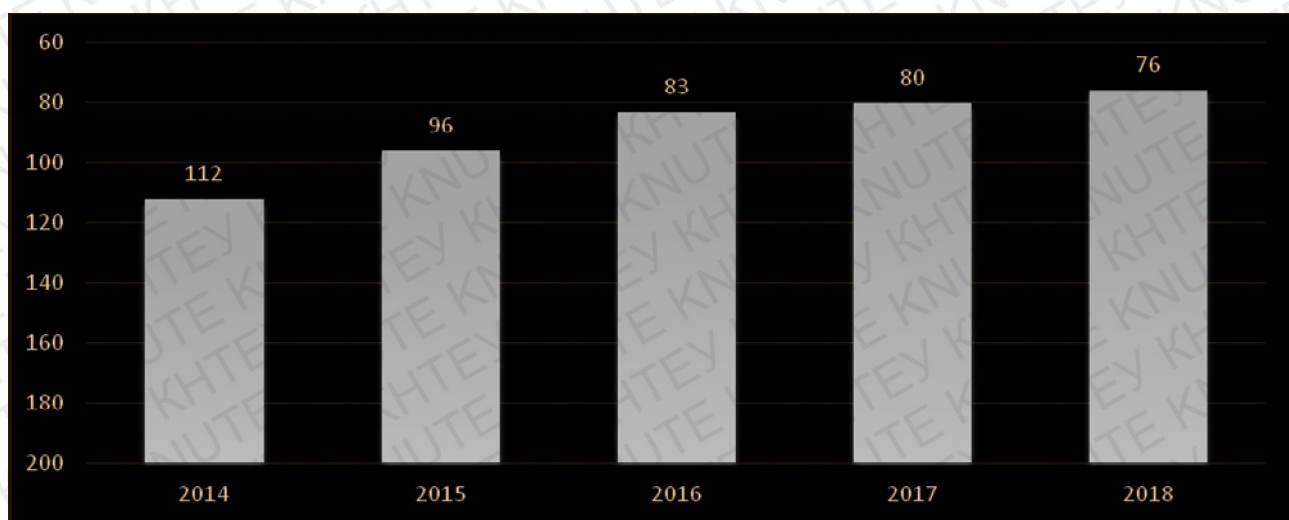


Рис. 2.4. Позиції України у рейтингу легкості ведення бізнесу [53 - 57]

Позитивні зрушення відбулися в 4 з 10 основних компонентів дослідження. При чому суттєве покращення позицій можна відмітити лише у двох з них – «отримання дозволу на будівництво» за яким ми посіли 35 місце, проти 140 у рейтингу 2017 року та за показником «оподаткування» (43 місце, проти 84).

Таким чином ми бачимо, що Україна має досить погані результати абсолютно в усіх чинниках впливу.

Найгірший рейтинговий показник України, як торік, – вирішення проблем неплатоспроможності (149 місце з-поміж 190 країн), яким досліджуються часові та фінансові витрати, а також кінцевий результат процесу вирішення питань неплатоспроможності підприємства.



Рис. 2.5. Зміна позицій України за основними компонентами рейтингу легкості ведення бізнесу в 2018 р. [58]

Україна - територія з величезним ринком і 45 мільйонним населенням - є потенційно привабливою країною для практично будь-якого бізнесу. Згідно зі

статистичними даними з відкритих джерел, прибутковість більшості іноземних підприємств в Україні, знаходиться на дуже високому рівні і цьому є своє пояснення.

Бізнес в Україні має значні переваги, до яких можна віднести:

1. *Спрощена система оподаткування.* Часто її ще називають "внутрішнім українським офшором", і не дивно, оскільки підприємства на так званій «3 групі» оподаткування, при обороті в 5 мільйонів гривень на рік сплачують лише 5% податку від валового доходу.

Багато підприємств в Україні використовують схему податкової оптимізації, яка передбачає співпрацю підприємств з обігом вище 5 мільйонів гривень з індивідуальними підприємцями, які є платниками єдиного податку.

Юридичні та фізичні особи-підприємці можуть самостійно обирати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, а також групу платників єдиного податку в залежності від річного доходу.

В Україні встановлено чотири групи єдиного податку. Залежно від групи платника єдиного податку застосовується фіксована або процентна ставка оподаткування.

Перші дві групи (1-2 груп) застосовуються тільки фізичними особами - підприємцями, і вони платять 10% і, відповідно, 20% від розміру мінімальної заробітної плати на місяць.

Юридичні особи можуть використовувати 3 групу разом з фізичними особами - підприємцями. В такому випадку вони платять єдиний податок у процентному співвідношенні від валового доходу: 3% у разі сплати ПДВ і 5% у разі включення ПДВ до складу єдиного податку. Особливі і не менш привабливі умови для 4 групи єдиного податку - використовується спеціально для сільськогосподарських виробників.

2. *Проста звітність.* В Україні податковий звітний період для платників єдиного податку 1, 2 і 4 груп - один календарний рік, а для 3 групи - календарний квартал.

3. *Встановлено мораторій на перевірки бізнесу на 2017 рік.*

4. *Дешевий ринок праці.* Ведення бізнесу в Україні вигідно для власників підприємств, так як середня заробітна плата в країні - близько 3000-5000 гривень.

5. *Низькі ціни на сировину* роблять вигідним відкриття виробництва на Україні.

6. *Вигідне розташування.* Україна - це географічний центр Європи.

Відкрити малий і середній бізнес в Україні - це відносно проста і швидка процедура. Продаж бізнесу в Україні та перереєстрація теж оформляється досить швидко.

В цілому, не дивлячись на досить високі кількісні показники малих і середніх підприємств в Україні, вони виробляють, за різними оцінками, від 7% до 15% ВВП. Згідно з даними Федерації роботодавців України, 85% української економіки створюється приблизно трьома сотнями великих підприємств, і лише 15% ВВП генерується малим і середнім бізнесом. У той же час, в Австрії цей показник сягає 45% ВВП, а в Німеччині - 60%.

За кількісними показниками МСБ ми виходимо на середньоєвропейський рівень, але це з урахуванням ФОП. Фізособи не потрапляють в статистику, але це неправильно, так як часто вони мають більше працівників, ніж інші малі підприємства.

Справді, на сьогоднішній день Податковий кодекс дозволяє навіть єдинникам мати до 50 найманих працівників. Крім того, за словами Биковця, структура вітчизняної економіки має свою специфіку: 60% українських підприємств МСБ зайняті в торгівлі і надання послуг, 8-10% - у виробництві і сільському господарстві, ще менше - в будівництві. Так, за даними Мінекономрозвитку, наданим delo.ua, питома вага МСБ за показником обсягу реалізації продукції становить 60,5%, в тому числі малих підприємств - 15,1%, середніх - 39,7%, фізосіб-підприємців - 5,7 %.

В регіонах України малий бізнес розвинений нерівномірно. За кількістю підприємств лідирує столиця - тут зареєстровано 75 тис. Юросіб, або 20,6% від загального числа по країні. На тисячу жителів столиці, таким чином,

доводиться близько 26 підприємств. Однак багато компаній, зареєстровані в Києві, фактично знаходяться в інших регіонах - в центрі ділової активності легше уникнути уваги перевіряючих органів і простіше отримати доступ до ресурсів, в тому числі фінансових.

Після Києва найбільш насичена за кількістю підприємств - Одеська область. Тут 10 юросіб припадає на тисячу населення. Ділова активність обумовлена вигідним географічним положенням. Однак, згідно з дослідженням інвестиційної привабливості регіонів, яке провів Київський міжнародний центр соціології, область характеризують найвищі показники корупції і найнижчі - захисту прав власності. Експерти вказують на небезпеку рейдерства в регіоні, що заважає реалізації його інвестиційного потенціалу.

У Київській області кількість підприємств на тисячу жителів майже таке ж як в Одеській - позначається близькість до столиці і, як наслідок - порівняно непогано розвинена інфраструктура. Досить високий показник у Харківській області - 9 підприємств на тисячу жителів. Високий рівень економічного розвитку області пов'язаний як з вигідним географічним положенням на кордоні з Росією, так і зі значними запасами власних сировинних ресурсів - нафти, газу і вугілля. У рейтингу інвестиційної привабливості регіонів Харківська область посідає перше місце.

А ось Рівненська і Чернівецька області - найслабші за загальною кількістю підприємств - 5 тис. і 4 тис. Відповідно, або по 4 підприємства на кожну тисячу жителів. У рейтингу інвестиційної привабливості по сприятливості бізнес-клімату Чернівецька область - одна з найгірших в країні, основними проблемами регіону експерти називають бюрократію і тиск податкових органів. Розвиток малого бізнесу в Рівненській області гальмує слабкий внутрішній ринок.

За абсолютною кількістю підприємств найвищі показники після Києва на Сході - в Донецькій і Дніпропетровській областях (28 тис. і 27 тис. Підприємств відповідно) - на кожну припадає приблизно по 7,5% від усіх підприємств України. У цих регіонах розташовані великі промислові об'єкти. Частка

великих підприємств, які формують ділову активність - не більше 0,1% від загальної кількості юросіб. Крім того, в Донецькій і Дніпропетровській областях - найвища щільність населення і рівень його урбанізації, за рахунок цього на тисячу жителів у Донецькій області припадає лише 6 підприємств, а в Дніпропетровській - 8.

При цьому 80% зареєстрованих в країні суб'єктів господарювання - це фізособи-підприємці. Найвищий показник ФОП на тисячу жителів - у великих портових центрах: в Одеській області - 32,4 ФОП на тисячу жителів і в Севастополі - 35,6. У Києві, Харківській та Хмельницькій областях - по 32, а в Чернівецькій області - 31 осіб на тисячу жителів.

Найнижча "щільність" ФОП - на Західній Україні, в Тернопільській, Рівненській і Львівській областях - по 22 підприємця на тисячу громадян. Однак по абсолютній кількості ФОП на область лідирує Донецьк. Цікаво, що сумарно на Київ і Донецьку область припадає 16% всіх фізосіб-підприємців.

Таким чином, ми бачимо, що малий бізнес розвивається "в тіні" великого, тому найістотніша його концентрація спостерігається саме в промислових областях і в Києві, а так само на перетинах торгових шляхів. На розвиток малого бізнесу впливає рівень доходів жителів - в Києві і на Сході країни цей показник значно вищий, ніж в інших регіонах. Багато що залежить і від обсягу внутрішнього ринку регіону: активніше бізнес розвивається в областях з найбільшою кількістю населення і високим рівнем урбанізації.

Тепер можна перерахувати переваги та недоліки ведення бізнесу (у тому числі міжнародного) в Україні.

До переваг можна віднести :

- забезпечення міноритарним акціонерам права мати представників у складі виконавчих органів та інших органів управління товариством за допомогою кумулятивного голосування;
- гарантована законодавством можливість міноритарних акціонерів продати належні їм пакети акцій за ринковою вартістю – після проведення необхідної оцінки.

До недоліків відносимо :

- нераціональність структури та організації взаємодії органів управління компанією;
- відсутність чіткого розподілу функцій управління і контролю;
- слабка інформаційна прозорість компаній;
- відсутня чітка регламентація захисту прав дрібних акціонерів у випадку банкрутства або ліквідації товариства [31].

Входження українських корпорацій у систему цивілізованого корпоративного управління, заснованого на вимогах сучасного бізнесу, менеджменту і маркетингу, можливе при дотриманні наступних умов: строге визначення цілей діяльності корпорації й способів мотивації її власників; реструктуризація корпорації до рівня самокерованих структур під контролем акціонерів; вибір організаційної структури, адекватної поставленим цілям: виробництво, збут продукції, інновації, маркетинг; розробка єдиних принципів роботи корпорації у вигляді місії, філософії або іншого основного документа; зміна філософії оплати праці персоналу, особливо вищих менеджерів [22].

Виходячи з того, що українська бізнес-модель має схожі риси з американською, то за результатами дослідження, можна навести порівняльну таблицю національної і міжнародної моделей управління бізнесом в Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння національної і міжнародної моделей управління бізнесом України (складено на підставі [3])

Позиції для порівняння	Національна модель управління бізнесом	Міжнародна модель управління бізнесом	Висновок
1. Мета	Формування і розвиток конкурентних переваг на національних ринках для одержання прибутків	Формування і розвиток конкурентних переваг за допомогою використання особливостей країн і міжнародної взаємодії для одержання прибутків	Немає принципової різниці

Продовження таблиці 2.3

Позиції для порівняння	Національна модель управління бізнесом	Міжнародна модель управління бізнесом	Висновок
2. Засоби	Пошук засобів розвитку бізнесу в середині країни: · розширення ринків · використання більш вигідних ресурсів · використання законодавчих, політичних і соціальних можливостей у середині країни	Пошук засобів розвитку бізнесу у міжнародній взаємодії фірм різних країн: · розширення ринків · використання більш вигідних ресурсів · використання законодавчих, політичних і соціальних можливостей у міжнародній взаємодії фірм різних країн	Немає принципових відмінностей
3. Обсяг, зростання і складність бізнесу	Менеджмент розробляє стратегію зростання фірми в залежності від диверсифікації бізнесу в середині країни	Менеджмент розробляє стратегію зростання фірми в залежності від: · числа країн перебування · глибини залучення кожної країни до наукових розробок, продажу і сервісу фірми	Не спостерігається істотних відмінностей
4. Зовнішнє середовище бізнесу	Не враховує культурного середовища, тому що об'єкт управління адаптований до нього	Отримує при врахуванні культурного фактора додаткові можливості розвитку конкурентних переваг, тому що здійснює діяльність у різних культурних середовищах	Рівні конкурентних переваг у міжнародній моделі залежать від ступеня різниці між культурами країн базування і країн перебування

Продовження таблиці 2.3

Позиції для порівняння	Національна модель управління бізнесом	Міжнародна модель управління бізнесом	Висновок
5. Масштабність діяльності та її обмеження	Шукає і використовує конкурентні переваги в рамках окремої країни і обмежений рівнем її розвитку	Шукає і використовує конкурентні переваги через глобалізацію (всесвітній бізнес-сервіс) і не обмежується державними можливостями	Міжнародний менеджмент долає обмеження рівня розвитку країни
6. Сутність системи управління	Управління бізнесом утворює систему управління знаннями у межах країни	Управління бізнесом утворює систему управління знаннями в міжнародному просторі	Немає принципової різниці

Проаналізувавши сучасні національні бізнес-моделі, слід зазначити, що вони досить відрізняються одна від одної. Але кожна має як свої переваги, так і недоліки. В результаті проведеної роботи треба продовжувати шукати шляхи для покращення української бізнес-моделі, адже сьогодні в умовах бурхливих змін у світовій економіці буває досить важко зорієнтуватися на міжнародному чи національному ринках. Українська модель ведення міжнародного бізнесу, на наш погляд, має базуватися на американській моделі управління та враховувати специфічні риси міжнародної моделі управління бізнесом. Тому що без цих покращень важко собі уявити діяльність у торговій, фінансовій, інвестиційній та інших сферах.

На нашу думку доцільно проаналізувати національну культуру ведення бізнесу за методикою Г. Ховстеде (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Індекси параметрів культури

Параметр культури	Значення індексу
Дистанція влади	93
Індивідуалізм	39
Мужність	36

Продовження таблиці 2.4

Параметр культури	Значення індексу
Уникнення невизначеності	95
Довгострокова орієнтація	Немає даних

Дистанція влади

Показник параметра «Дистанція влади» для України становить 93 бали. Тим самим України входить в число 10% країн, що мають найвище значення цього показника. Це підкреслюється тим фактом, що Україна є надзвичайно централізованою, не дивлячись на нинішню реформу децентралізації. 2/3 іноземних інвестицій спрямовується в столицю, в якій зосереджено близько 80% фінансового потенціалу країни. Великий розрив у доходах і статусі людей призводить до значущості демонстрації символів статусу. При веденні бізнесу вельми важливо слідувати статусним ролям - при проведенні ділових зустрічей, веденні переговорів, укладенні угод, співпраці з партнерами. Розпорядження і накази начальства спускаються зверху вниз і надають можливість співробітникам діяти в рамках вельми чітко окреслених повноважень.

Індивідуалізм

Досить низький бал - 39 - по параметру культури «Індивідуалізм» свідчить про широко поширене в Україні колективістське мислення. Це знаходить своє відображення навіть у мовних формах. Якщо українець планує піти куди-небудь зі своїми друзями, він скаже: «Ми з друзями», але не «Я і мої друзі», якщо говорять про своїх братів і сестер, то цілком можливо, що вони мають на увазі своїх двоюрідних братів і сестер. Сім'я, друзі, а нерідко і досить широке коло родичів грають велику роль в житті українців, допомагаючи справитися з проблемами повсякденного життя. Особисті взаємини мають велике значення при отриманні інформації різного типу, при веденні ділових переговорів, при влаштуванні на роботу і просуванні по кар'єрних сходах. Перш ніж зосередитися на виконанні завдань, партнери повинні створити довірчі відносини.

Мужність

Відносно низький бал параметра «Мужність» - 36 - може здивувати, оскільки в Україні велика роль символів статусності. Однак високе значення символів влади пов'язано перш за все з тим, що в українській культурі високий показник дистанції влади. Однак при зустрічі зі знайомими і незнайомцями, в своєму робочому оточенні українці скоріше схильні занижувати свої достоїнства і скромно відгукуватися про свої досягнення. Вважається природним, що вчені, лікарі і вчителі ведуть скромний спосіб життя і отримують невеликі доходи. Домінантна поведінка може бути прерогативою начальника, і приймається, але не цінується підлеглими.

Уникнення невизначеності

Індекс «уникнення невизначеності» для України надзвичайно високий - 95 балів, що свідчить про те, що українці відчують себе некомфортно при загрозі виникнення непередбачених ситуацій і вкрай негативно ставляться до можливих змін навколишнього середовища.

Під час проведення ділових переговорів часті випадки, коли презентації або не підготовлені, а акцент в переговорах робиться на вибудовуванні довірчих взаємин, або вони підготовлені виключно добре і деталізовані. Також при укладанні ділових контрактів багато уваги приділяється плануванню всього процесу співпраці. Велика роль в діловому світі відводиться отриманню надійної і деталізованої інформації. При веденні справ з не дуже знайомими людьми українці проявляють настороженість і зберігають дистанцію. У той же час формальність в спілкуванні може означати прояв поваги до партнера.

2.2. Фінансово-господарська характеристика ТОВ «Торгівельний двір УТС»

Отже, проаналізуємо сучасний стан моделі ведення бізнесу на прикладі ТОВ «Торгівельний двір УТС».

Дане підприємство успішно працює на ринку промислової хімії України з 1995 року. Ось вже більше ніж 17 років ТОВ «Торгівельний двір УТС» спеціалізується на поставках широкого спектру хімічної продукції вітчизняним виробникам та споживачам різних галузей.

Основні клієнти даного підприємства наведені на рис. 2.6.

НАК «Нафтогаз України»
ДП НАЕК «Енергоатом»
Старобешівська ТЕС
АТ «Бобровицький молокозавод»
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
АТ Кондитерська фабрика «А.В.К.»
ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН»
ТзОВ «Радехів-Цукор»
ТОВ «Комплекс Агромарс»

Рис. 2.6. Основні клієнти ТОВ «Торгівельний двір УТС» [38]

Отже, для того, щоб проаналізувати модель ведення бізнесу даного підприємства, слід для початку розглянути його фінансовий стан. Розпочнемо з аналізу активів та пасивів підприємства. Аналіз активів та пасивів підприємства був проведений за останні 3 роки у зв'язку з реструктуризацією підприємства, проведеної у 2015 році, в результаті чого підприємство змінило вид діяльності.

Таблиця 2.5

Активи та пасиви ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Активи та пасиви	2015	2016	2017
Необоротні активи	0	0	0
Оборотні активи	2163,7	3138,5	4231
Власний капітал	172,8	490,2	698,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	661	0	0
Поточні зобов'язання	1329,9	2648,3	3532,1
Баланс	2163,7	3138,5	4231

Джерело: складено на основі Додатку А

Ми бачимо декілька особливостей. Перш за все, так як дане підприємство є торговельним, воно не має зовсім необоротних активів. Крім того, довгострокові зобов'язання також були присутні лише у 2015 році. Таким чином можемо зробити висновки стосовно того, що ТОВ «Торгівельний двір УТС» функціонує здебільшого за рахунок власного капіталу та короткострокових зобов'язань.

Розглянемо також динаміку активів та пасивів підприємства.

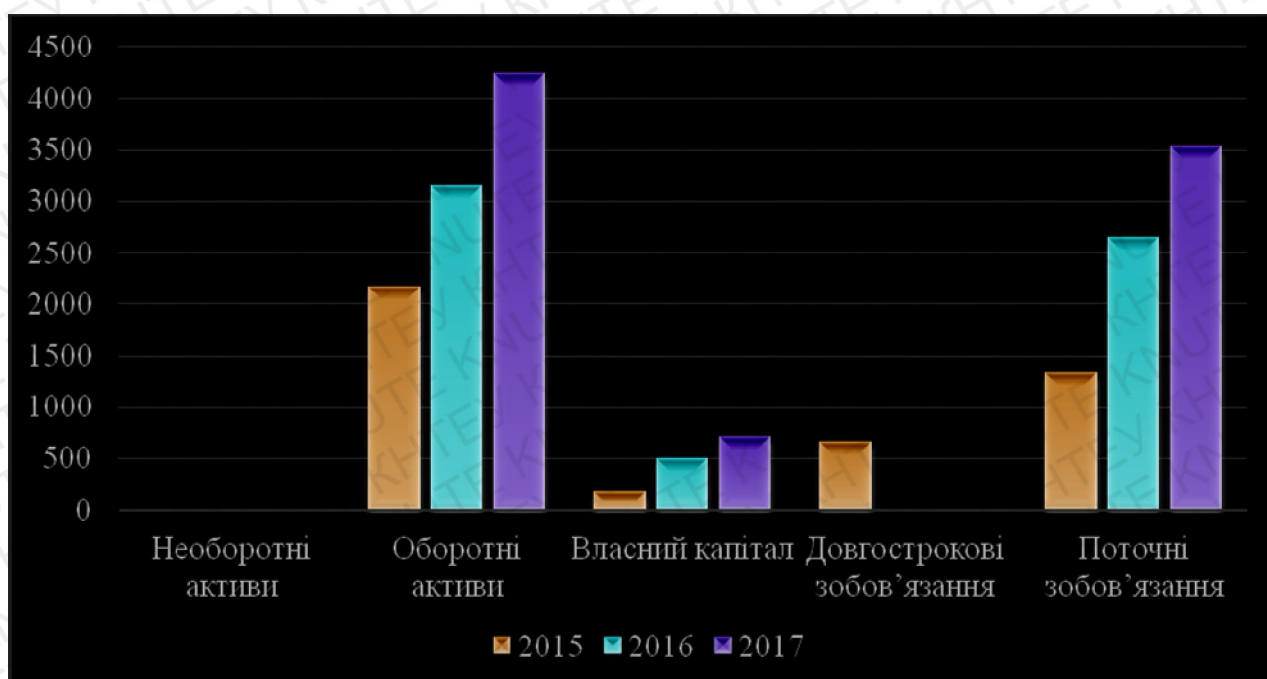


Рис. 2.7. Динаміка активів та пасивів підприємства

З рис. 2.7. ми бачимо, що підприємство має непогану динаміку. Усі показники протягом досліджуваного періоду зростають. Тому перейдемо до аналізу фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.6

Фінансові результати ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр., тис.

грн.

Стаття	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	25792,3	37727,6	53185,3
Інші операційні доходи	16	4,5	34,4
Інші доходи			
Разом доходи	25808,3	37732,1	53219,7
Собівартість реалізованої продукції	-24634,5	-35695,2	-50567,5
Інші операційні витрати	-975,3	-1452,1	-2256,5
Інші витрати			-100
Разом витрати	-25609,8	-37147,3	-52924
Фінансовий результат до оподаткування	198,5	584,8	295,7
Податок на прибуток	-35,7	-105,2	-87
Чистий прибуток (збиток)	162,8	479,6	208,7

Джерело: складно на основі Додатку Б

З таблиці 2.6 можемо зробити висновки, що чистий прибуток підприємства нестабільний, незважаючи на постійне збільшення доходів підприємства. Для більш детального аналізу слід розглянути показники фінансового стану підприємства.

Розпочнемо з показників ліквідності.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр.

Показник	Станом на 31. 12.2015	Станом на 31. 12.2016	Станом на 31. 12.2017	Рекомендоване значення
1. Коефіцієнт абсолютної	0,07	0,09	0,02	0,15 – 0,2.

ліквідності				
-------------	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.7

2.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,60	0,75	0,35	0,5 – 0,8
3.Коефіцієнт загальної ліквідності	1,63	1,19	1,20	1 – 2.
4.Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	1,10	0,53	0,86	0,5 – 0,7
5.Коефіцієнт власної платоспроможності	0,63	0,19	0,20	-

Загалом підприємство має непогані показники ліквідності. Лише показник абсолютної ліквідності має значення нижче рекомендованих. Дана ситуація свідчить про те, що у разі гострої необхідності, підприємству важко буде у короткий час зібрати необхідну суму коштів.

Наступним в даному аналізі буде розгляд показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,13	0,19	0,20	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,00	0,00	0,00	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	7,70	5,40	5,05	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,39	0,16	0,17	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	4,83	1,00	1,00	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	0,00	0,00	0,00	

Що стосується фінансової стійкості, то тут підприємство у доволі скрутному становищі. Перш за все, слід звернути увагу на те, що коефіцієнт фінансової напруги в 10 разів перевищує рекомендоване значення. Тобто,

підприємство має значну кількість заборгованостей у порівнянні з власним капіталом.

Крім того, коефіцієнт постійного активу дорівнює нулю. Така ситуація склалася внаслідок відсутності необоротних активів у підприємства.

Перейдемо до аналізу ділової активності підприємства.

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	23,84	14,23	14,43	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	6,39	3,86	4,14	Збільшення
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	0,87	0,55	0,61	Збільшення
Коефіцієнт оборотності готової продукції	25,89	35,73	217,96	Збільшення
Фондовіддача	19,48	10,45	14,07	Збільшення

Що стосується ділової активності, то в порівнянні з 2016 роком вона покращилася, однак слід звернути увагу на те, що показники мають зростати протягом усього періоду, однак у 2015 році показники були вищими. Таким чином, виходить, що найкращий стан ділової активності ТОВ «Торгівельний двір УТС» мав у 2015 році.

Останнім кроком в аналізі фінансового стану ТОВ «Торгівельний двір УТС» буде аналіз рентабельності.

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Рекомендоване значення
Рентабельність підприємства	23,84	14,23	14,43	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	298,52	113,81	89,45	Збільшення

Таким чином, рентабельність підприємства зменшилася, однак знаходиться на доволі непоганому рівні.

Отже, що стосується моделі ведення бізнесу ТОВ «Торгівельний двір УТС», можемо стверджувати, що вона наступна:



Рис. 2.8. Бізнес-модель «від клієнта» [35, с. 495]

Такий підхід до організації діяльності підприємства дає цілий ряд переваг:

- відсутня проблема збуту товару: проводиться те, що затребуване клієнтом і ринком. Знижуються витрати, пов'язані з виробництвом, перевиробництвом і складуванням;
- більш точно задовольняються потреби клієнтів;
- відбувається поліпшення руху фінансових ресурсів.

Використання бізнес-моделі «від клієнта» стає можливим тільки тоді, коли виробництво здатне гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, що пов'язане з появою нових тенденцій в індустрії і нових технологій.

Підприємство провадить також зовнішньоекономічну діяльність. В основному це стосується експорту. У таблиці 2.11 наведемо основних іноземних партнерів підприємства.

Таблиця 2.11

Основні іноземні партнери ТОВ «Торгівельний двір УТС»

№	Назва підприємства	Країна розташування
1	BAT Каустик	Росія
2.	Компанія Anwil S.A. - підприємство групи PKN Orlen S.A.	Польща
3.	BAT Хімпром	Росія
4.	Novacke chemicke zavody, A.S.	Словаччина
5.	Siseком	Туреччина
6.	Вім-Біль-Данн	Росія

Джерело: складено на основі [38]

Проаналізуємо вплив національної моделі ведення бізнесу в Україні на діяльність ТОВ «Торгівельний двір УТС» відповідно до показників рейтинг Ведення бізнесу:

1. *Реєстрація підприємства.* Підприємство вже зареєстрована більше 20 років, тому даний показник жодним чином не впливає на її діяльність.

2. *Отримання дозволу на будівництво.* Якщо підприємство матиме бажання побудувати певні приміщення, то її чекатиме доволі трудомістка та тривала процедура, тому буде дешевше й швидше купити вже існуючу споруду.

3. *Підключення до систем енергозабезпечення.* Усі системи ТОВ «Торгівельний двір УТС» вже підключені до електромережі, тому дане питання є неактуальним.

4. *Реєстрація власності.* При придбанні певних необоротних активів підприємство стикнеться з доволі простою процедурою, тому дане питання є доволі швидким та легким у вирішенні.

5. *Отримання кредиту.* Даний аспект національної системи ведення бізнесу здійснює безпосередній вплив на діяльність підприємства, яке функціонує здебільшого за рахунок позикового капіталу. Внаслідок цієї особливості його діяльності доводиться рахуватися зі ставками українських банків на кредитні ресурси, внаслідок яких, порівняно з іншими країнами світу,

підприємство збільшує власний ризик неплатоспроможності. Дана ситуація виникла внаслідок завищених ставок українських банків. Так, наприклад в США середня ставка по кредиту для бізнесу складає 6% річних, в той час, як в Україні – приблизно 18%. Дана особливість національної моделі вказує на те, що держава прагне не розвивати бізнес в своїй країні, а просто якомога більше коштів з нього «здирати» у вигляді податків та кредитних ставок.

6. *Захист прав міноритарних інвесторів.* Дане підприємство не має міноритарних інвесторів.

7. *Оподаткування.* Податковий тягар можна порахувати наступним чином станом на 2017 рік:

Податковий тягар = $87 / 53219,7 * 100\% = 0,16\%$ - це вкрай низька величина, так як більшість своїх витрат підприємство витрачає не на податки, а на розрахунки з постачальниками.

8. *Міжнародна торгівля.* Підприємство не здійснює міжнародну торгівлю.

9. *Забезпечення виконання контрактів.* В даному випадку ТОВ «Торгівельний двір УТС» може розраховувати на законні методи, визначені у п. 2.1., які пропонує наша держава. Як ми бачимо з балансу підприємства, дебіторська заборгованість в підприємства невелика, що свідчить про те, що ТОВ «Торгівельний двір УТС» користується юридичними засобами виконання контрактів, що пропонуються національною моделлю ведення бізнесу.

10. *Вирішення проблем неплатоспроможності.* Що ж стосується даної проблеми, то у разі виникнення проблем з неплатоспроможністю, українська модель ведення бізнесу передбачає лише банкрутство.

Отже, проаналізувавши ТОВ «Торгівельний двір УТС», можемо зробити висновок, що відповідно до національної моделі ведення бізнесу дане підприємство повністю відповідає її параметрам.

2.3. Оцінка ефективності функціонування моделі ведення бізнесу в міжнародній діяльності України

Автократія і централізоване прийняття рішень є синонімами радянської системи управління для багатьох людей, і ці характеристики системи управління багато в чому властиві в даний час у великих українських компаніях. Багато українських компаній управляються одним сильним лідером, який одноосібно приймає стратегічні рішення при мінімальному обговоренні їх з ким-небудь ще, крім своїх надійних і перевірених людей, з якими збудовані довірчі відносини.

Для багатьох організацій і компаній властивий високий ступінь ієрархічності організаційних структур. Владні повноваження визначаються на підставі насамперед посади, займаної індивідом в організації. Організаційні схеми в своїй більшості відображають розподіл в організації влади і повноважень.

Управління в Україні в основному централізоване і директивне. Начальник – особливо «великий бос» - дає керівні вказівки своїм підлеглим, яким вони повинні беззаперечно слідувати. Керівники рідко націлені на вислуховування думок і порад підлеглих найнижчих рівнів організації. Якщо менеджер приділяє багато часу спілкуванню з підлеглими, цікавлячись їхніми проблемами, це може бути в ряді випадків розцінено як ознака слабкості, нерішучості і відсутності професіоналізму.

Перехід від радянської економіки до ринкових відносин призвів до того, що в країні виникла велика кількість підприємців, а централізований процес прийняття рішень дає можливість керівникам компаній швидко реагувати на можливості, що відкриваються і перспективи розвитку їх бізнесу. Таким чином, як в більшості країн з динамічною економікою, керівники компаній націлені на короткострокову перспективу.

Як і в багатьох інших культурах (наприклад, культурах середземноморських країн, а також культурах країн Середнього Сходу), в українській культурі ділового спілкування надається велика вага усними домовленостями, ніж офіційним документам.

Люди швидше схильні довіряти тому, що вони почули від надійної і знайомої їм людини, з ким вони мають довірчі взаємини, ніж інформації, одержуваної з письмових джерел. При веденні бізнесу поширеною є практика організації виробничих нарад, на яких перед підлеглими виступає начальник, дозволяючи обговорити виробничі питання «віч-на-віч».

Інструкції та приписи, що передаються підлеглим в письмовому вигляді, не знаходять великого поширення в організаціях і компаніях.

При проведенні виробничих нарад співробітники часто вислуховують доповідача мовчки, що не означає того, що вони не зацікавлені в отриманні нової інформації або не розуміють, про що на нараді йдеться. Ця культурна характеристика українців схожа з аналогічною у таких народів, як фіни або японці.

Використання мови жестів на нарадах може бути обмежена. В українській культурі прийнято обмірковувати отриману інформацію, перш ніж реагувати на неї. Українцям потрібен час для того, щоб осмислити поставлені на нарадах питання. Залежно від регіону України існують великі відмінності за рівнем володіння іноземними мовами в середовищі менеджерів. Багато молодих підприємців (особливо у великих містах) досить добре володіють англійською діловою мовою, а часто і декількома іншими європейськими мовами. Однак в провінційних центрах можна часто зустріти бізнесменів, які не володіють знаннями іноземних мов.

Зустрічі з потенційними партнерами і переговори можуть тривати довго. Українці, особливо в старшому і середньому віці, не мають схильності поспішати. Потрібний певний час для того, щоб українські бізнесмени звикли і почали відчувати дружні почуття до незнайомих людей. Як тільки досягнуто

взаєморозуміння, вони стають щирими, сповненими дружніх емоцій, і проявляють себе як надійні партнери по бізнесу.

Менеджери середньої ланки зазвичай не приймають великої участі у виробленні важливих стратегічних рішень. Найбільшою владою володіють ті менеджери середньої ланки управління, які мають безпосередній доступ до вищих керівників організації або налагоджені з ними особисті зв'язки. Найбільш серйозна причина затримки при прийнятті рішень в українських компаніях полягає в тому, що необхідність прийняття рішення усвідомлюється не тим менеджером, який має владу і повноваження для цього.

Делегування повноважень зазвичай здійснюється у формі чітких інструкцій, переданих від керівника до підлеглих, при цьому від підлеглих не очікуються будь-яких коментарі, пропозиції чи зауваження. Тим самим рівень ініціативності співробітників в українських компаніях можна вважати середнім.

Важливим фактором, що впливає на роль менеджера в українських компаніях, має віковий склад підлеглих. Молоді співробітники часто мають гарну бізнес-освіту і знаходяться під впливом західних підходів до ведення бізнесу, що відбивається на їх очікування від поведінки і стилю керівництва.

Більшість українців не довіряють тим людям, які цілком віддають себе роботі. Спільні обіди і спільні розваги дозволяють краще пізнати колег. Вельми цінується здатність людини розвинути і підтримувати особисті довірчі взаємини з колегами.

Хоча ввічливість важлива для всіх відносин в бізнесі, ця якість особливо цінується в Україні. Бізнесмени довго пам'ятають про прояви невічливості, які могли бути допущені їх партнерами і співробітниками. Невеликі образи, які в інших культурах могли б залишитися в минулому, тут часто згадуються.

Україні властива низька ступінь терпимості до змін і ризику. У країнах з високою терпимістю до ризику невдачі розглядаються як можливість отримати досвід (хоча і негативний), як якийсь процес навчання, що дає можливість уникнути допущених помилок в майбутньому. В Україні невдача призводить до втрати довіри з боку партнерів або колег на досить тривалий період.

Українці за своїм ставленням до часу займають проміжне положення між представниками західних і східних країн. Традиційно графіки роботи і терміни закінчення робіт можуть змінюватися. Однак міжнародні зв'язки та глобалізація економіки змушує українських бізнесменів і підприємців приймати щодо жорсткі стандарти дотримання умов ділових угод.

У багатьох організаціях і приватних фірмах України, зокрема в ТОВ «Торгівельний двір УТС», зберігається сувора ієрархічна структура управління. Працівники виявляють повагу по відношенню до тих, хто займає в організації більш високі пости. У своїй більшості українці цінують вік, стаж роботи, посаду своїх колег. Менеджери в своїй більшості дотримуються автократичного стилю управління. Вони очікують, що підлеглі будуть слідувати встановленим процедурам без заперечень. Підлеглі публічно не критикують своїх керівників, оскільки пряма критика може привести до втрати керівником поваги з боку колег. Менеджери неохоче наділяють своїх підлеглих повноваженнями, необхідними для виконання завдань і досягнення поставлених цілей.

Команди працюють досить згуртовано в тому випадку, якщо взаємини між членами команди довірчі і відверті. В Україні історично існує підозріле ставлення до незнайомих людей, внаслідок чого побудова робочих команд, в які входять представники різних підрозділів компанії, є досить проблематичною. Як тільки команда сформувалася і почала успішно працювати, бажано не змінювати її склад без крайньої необхідності. Часто робочі команди залишаються незмінними за своїм складом, переміщаючись від роботи над одним проектом до іншого.

Керівник команди грає домінуючу роль, видаючи чіткі інструкції членам команди щодо того, які дії необхідно зробити, щоб виконати поточні завдання. В обов'язки керівника команди входить забезпечення жорсткого контролю над діяльністю своїх підлеглих. Таким чином, стиль управління командою найчастіше директивний, на противагу стилю західних менеджерів, які допускають можливість постановки завдання перед членами команди у вигляді

позначення кінцевого результату і надають членам команди самостійно шукати шляхи його досягнення. Для стилю управління командою характерна чіткість постановки задач, вироблення інструкцій щодо їх виконання, розробка методів контролю, а також створення довірчих відносин з членами команди.

У тому випадку, якщо в команду входять представники різних вікових груп, може виникнути недовіра і нерозуміння один одного, що пояснюється впливом на старших за віком системи управління, що господарювала ще з часів Радянського Союзу.

У командній роботі, як і в здійсненні всіх бізнес-процесів в українських компаніях, важлива роль ієрархічної структури управління і те, якими владними повноваженнями володіють ті чи інші колеги.

Ієрархія є невід'ємною рисою українського бізнесу. При веденні переговорів українські бізнесмени часто не мають повноважень приймати самостійні рішення, після завершення чергового раунду переговорів їм потрібно доповісти про досягнуті результати своєму начальству, після чого вони можуть приступати до наступних етапів переговорів.

Ніякі домовленості не мають сили, поки не підписаний офіційний договір з партнерами. Навіть після підписання договору можуть виникнути ситуації, при яких українські бізнесмени намагатимуться змінити досягнуті умови угоди.

Таблиця 2.12

Характеристика параметрів української системи управління

№	Параметр системи управління	Характеристика
1	Структура бізнесу	Висока дистанція влади Переважно ієрархічні організаційні структури Організаційні схеми відображають розподіл влади і повноважень Ключові рішення приймаються на найвищому організаційному рівні
2	Стиль управління	Автократія Директивний стиль управління Патерналізм

		Важливість особистих взаємин Націленість на короткострокову перспективу
--	--	--

Продовження таблиці 2.12

№	Параметр системи управління	Характеристика
3	Роль менеджера	Важливість офіційної посади і статусу Делегування повноважень у формі чітких інструкцій Важливість вибудовування особистих взаємин
4	Відношення до змін	Високий рівень уникнення невизначеності Націленість на короткострокову перспективу Відсутність готовності рядових співробітників йти на ризик
5	Відношення до часу та пріоритети	Середнє за ступенем гнучкості у ставленні часу Орієнтація і на взаємини, і на завдання
6	Процес прийняття рішень	Рішення приймаються вищими інстанціями Посадові обов'язки, сфера відповідальності і звітності чітко визначені
7	Командна роботи	Велика роль особистих взаємин, заснованих на довірі Ієрархічна структура команд Рішення приймаються керівником команди, стиль управління директивний
8	Комунікації та стиль переговорів	Велике значення усних домовленостей Середній ступінь емоційності комунікацій Важливість особистих взаємин Висока тривалість переговорів

В Україні бізнес як самостійне соціально-економічне явище розвивається у складних умовах та зіштовхується з різноманітними проблемами.

Для України характерний високий рівень корупції, надмірний бюрократизм та контроль з боку державних органів, велика кількість позапланових перевірок. У країнах ЄС сформовано розгалужену мережу

організацій, що займаються регулюванням і підтримкою розвитку бізнесу, але серед органів державної влади відповідальність за розвиток підприємництва розподілено між кількома міністерствами або між спеціальними відділами [12].

До малого і середнього бізнесу можна віднести більше як 90 % компаній, зареєстрованих в Україні, проте реальний вклад цих підприємств у ВВП – близько 11 % [10]. Мале підприємництво не відіграє тієї значної ролі в національній економіці, як у розвинених країнах, де воно забезпечує 60-70% ВВП. Тому особливу увагу слід приділити створенню ефективних та дієвих механізмів підтримки та захисту саме малого підприємництва з боку держави та стимулювати його розвиток. Для цього необхідно зменшувати податкове навантаження та надавати пільгові кредити.

На сьогодні Україна одна з тих держав, яким притаманна складна система оподаткування, тому деякі підприємці переходять до тіньового сектору економіки. Необхідно зменшити кількість податків, спростити процес реєстрації фірми, спростити звітність та вдосконалити Податковий Кодекс України, пристосовуючи його до сучасних умов господарювання та світового досвіду.

Однією з найпоширеніших форм стимулювання розвитку сектора малого підприємництва в розвинутих країнах Європи є створення для них преференцій в оподаткуванні шляхом введення спеціальних податкових правил (Франція) або застосування загальних правил з окремими пільгами для малих підприємств (Великобританія). Хоча в Україні і функціонує спрощена система оподаткування, але для вдосконалення розвитку малого підприємництва доцільно розглядати міжнародну практику застосування спрощених (спеціальних) режимів оподаткування.

Досить дієвою на сучасному етапі розвитку малого бізнесу в Україні була б французька система розвитку малого підприємництва, де застосовуються спеціальні (спрощені) податкові режими для малих та середніх підприємств залежно від величини їхнього обороту. Такі підприємства не подають декларації про податок на додану вартість, проте сплачують прибутковий

податок, рівень якого залежить від сфери діяльності (торговельні операції, послуги тощо) [10].

Пересічному громадянину складно отримати вигідний кредит на розвиток бізнесу навіть за наявності ефективного бізнес-плану, оскільки досить жорсткими є умови кредиту, і, передусім, високими відсоткові ставки [12].

Привабливі умови кредитування для суб'єктів малого бізнесу існують в Угорщині, де Угорський державний банк розвитку надає підприємцям пільгові кредити терміном до 10 років. Для активізації кредитування підприємств комерційними банками уряд ініціював створення низки програм під державні гарантії повернення вкладів та довгострокових програм розвитку, в рамках яких надавалися гранти та фонди на підтримку бізнесу [28].

У Німеччині ще з 1978 р. здійснюється спеціальна управлінська програма «Загальна концепція науково-технічної політики», якою передбачається сприяння підприємствам в галузях наукових досліджень, фінансування ризикової діяльності, покращення умов передачі технологій, забезпечення науковими кадрами [10].

Важливим для України є створення законодавчих гарантій по попередженню підприємств від банкрутства. В Іспанії в разі нестачі власних коштів уряд надає їм фінансову допомогу.

У світі ефективним інститутом підтримки підприємництва є бізнес-інкубатори, які допомагають успішному розвитку початківців у бізнесі, надаючи їм технічну та консультативну допомогу протягом першого, найбільш важкого, року діяльності.

Відносно новим інститутом підтримки підприємництва є бізнес-центри, функції яких полягають у наданні підтримки у вигляді консультативної допомоги, організації професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

Ще одним інститутом інформаційно-консультаційної підтримки є інноваційно-технологічні центри, яким відводиться роль опорних пунктів у формуванні інформаційно-технологічної інфраструктури, у світі вони розглядаються як один із найважливіших пріоритетів [4].

Проблеми у сфері підприємництва України спостерігаються як на макро-, так і на мікрорівні. Деякі з них носять настільки глобальний характер і так вкоренились на вітчизняних теренах, що їх вирішення можливе лише у випадку запровадження кардинальних економічних реформ або повного демонтажу існуючої економічної системи. Зокрема щодо проблем вітчизняного підприємництва на макрорівні, то до них можна віднести:

- незначну чисельність підприємств малого і середнього бізнесу, а також нетривалість їх життєвого циклу, що обумовлено відсутністю їх державної підтримки (зокрема, в Україні менше 60% від загальної чисельності підприємств складають малі та середні підприємства і забезпечують до 11% наповнення ВВП, тоді як у країнах Європейського Союзу і США цей показник становить 99 % і наповнює ВВП на більше, ніж на 50%. Це і є той середній клас, на якому тримається економіка розвинених країн. Зауважимо, що лише 5% населення України можна віднести до середнього класу згідно з критеріями ЄС. Крім цього, у рейтингу країн за рівнем захисту прав на приватну власність Україна займає 135 місце з 144, що не могло не відобразитись на скороченні тривалості життєвого циклу малих і середніх підприємств);

- високі витрати часу на проходження офіційних процедур для започаткування підприємства, наприклад, отримання дозволів, ліцензій, перевірки (зокрема, у Македонії цей процес триває 3 дні, Угорщині — 4, Албанії та Білорусі — 5, Словенії — 6 днів, тоді як в Україні на проходження аналогічних процедур витрачається 27 днів), а також збереження значних обсягів витрат, пов'язаних із ліквідацією підприємств (зокрема, такі витрати становлять 42 % від розміру середнього доходу на особу, тоді як у 2016 р. у Бельгії, Данії, Словенії цей показник становив 4 %, Росії, Молдові — 9 %);

- високі витрати часу і коштів підприємців на реєстрацію власності;

- торгівельна, а не виробнича орієнтація діяльності підприємницького сектора (зокрема, у структурі експорту сировинна економіка займає 57%);

— відсутність внутрішнього попиту на інновації у підприємстві (зокрема, країни ЄС і США вкладають значні кошти у розвиток наукового й інтелектуального виробництва);

— невідповідність сучасним вимогам і нерівномірність розташування інфраструктури, функції якої зводяться до обслуговування підприємницької діяльності;

— наявність прямих та опосередкованих злочинних, кримінальних посягань, так званого "рейдерства", а також дискримінаційних дій щодо підприємців тощо (зокрема спроби протиправного захоплення підприємств здійснюються шляхом подання до державних реєстраторів підроблених документів);

— посилення тінізації економіки, зростання нелегальної частки та перерозподіл тіньового ринку реального сектора економіки (особливо гостро проявилось у систематичних актах незаконного надкористування [7];

— загальне зниження платоспроможності населення і, зокрема, окремих його категорій, що негативно відображається у зниженні споживчого попиту;

— низька результативність регіональних програм підтримки малого бізнесу;

— неефективна державна регулятивна політика (зокрема, за рівнем корупції Україна 118 в світі з 144 країн) учасниць рейтингу, що впливає на привабливість інвестиційного клімату, як і на функціонування підприємств загалом. Крім того, спостерігається гострий брак кваліфікованих фахівців у системі державного управління, які б могли відповідним чином реорганізувати підприємницький сектор, оскільки на сьогоднішній день регуляторна політика держави спрямована на продовження процесу цілеспрямованого знищення малого та середнього бізнесу) [30].

На мікрорівні сфера підприємництва стикається з такими основними проблемами:

— низька продуктивність праці та мотивованість працівників (зокрема, у середньому в рік в Києві працюють на 292 години більше ніж у Парижі. При

цьому продуктивність праці в 3 рази нижче, ніж у Білорусі, в 4рази нижче, ніж в Європі та в 6,5 разів нижче, ніж в США);

- високі витрати часу на підготовку податкових документів, ухилення від оподаткування, проведення тіньових операцій та виведення капіталу за межі країни та інші факти порушення норм господарського права(зокрема, кількість часу, витраченого на підготовку податкових документів, в Україні складає 657 годин і перевищує середній показник країн ЄС у 2,9 разу;

- невисокий рівень кваліфікації підприємців, що значно ускладнює перспективи інноваційного розвитку;

- неефективний менеджмент, що спричиняє до зниження конкурентоспроможності підприємств;

- недостатність коштів у підприємців для розвитку власної справи;

- високі відсоткові ставки за користування банківськими кредитами На основі аналізу вищеназваних проблем і даних, що їх підтверджують, можна зробити висновок про те, що у порівнянні з розвинутими країнами рівень підприємницької діяльності є незадовільним та потребує суттєвого покращення. Відповідно, несприятливе економічне та правове середовище щодо ведення підприємницької діяльності в Україні сприяє створенню бар'єрів для повноцінного розвитку підприємництва.

Значна залежність економіки України від складних глобалізаційних процесів та низька конкурентоспроможність вітчизняної економіки на міжнародній арені актуалізують необхідність формування потенціалу конкурентоспроможного розвитку національного підприємницького сектору та пошуку напрямків для його зростання.

Глобалізаційні перетворення та світові інтеграційні процеси змінюють акценти в конкурентній боротьбі, трансформуючи умови та інструменти зростання та розвитку. Більшість вітчизняних підприємств не готові вести активну конкурентну боротьбу на висококонкурентних світових ринках і не здатні сформувати конкурентоспроможний потенціал свого розвитку з урахуванням жорстких вимог сучасних глобальних перетворень.

Відновлення економіки та її поступове зростання має ґрунтуватись на розбудові високотехнологічного підприємницького сектору та підвищення його конкурентоспроможності на європейському та глобальному ринках. Важливим завданням державної політики щодо розвитку інноваційного підприємництва в країні має стати налагодження плідної співпраці між владою, бізнесом і наукою. Пріоритетними напрямками для уряду країни мають стати стимулювання інноваційної активності підприємницького сектору, формування сприятливого нормативно-правового середовища та інноваційно-інвестиційного клімату.

Одним із пріоритетних завдань державної політики мають стати впровадження європейських підходів до розвитку малого та середнього бізнесу в Україні із паралельним формуванням інституційної системи її забезпечення. Втілення цієї політики має здійснюватись цілеспрямовано, системно та послідовно в комплексі національної інноваційної системи.

Висновки до розділу II

Можна перерахувати переваги та недоліки ведення бізнесу (у тому числі міжнародного) в Україні.

До переваг можна віднести :

- забезпечення міноритарним акціонерам права мати представників у складі виконавчих органів та інших органів управління товариством за допомогою кумулятивного голосування;
- гарантована законодавством можливість міноритарних акціонерів продати належні їм пакети акцій за ринковою вартістю – після проведення необхідної оцінки.

До недоліків відносимо :

- нерациональність структури та організації взаємодії органів управління компанією;
- відсутність чіткого розподілу функцій управління і контролю;

- слабка інформаційна прозорість компаній;
- відсутня чітка регламентація захисту прав дрібних акціонерів у випадку банкрутства або ліквідації товариства.

Проаналізуємо вплив національної моделі ведення бізнесу в Україні на діяльність ТОВ «Торгівельний двір УТС» відповідно до показників рейтинг Ведення бізнесу:

1. Реєстрація підприємства. Підприємство вже зареєстрована більше 20 років, тому даний показник жодним чином не впливає на її діяльність.

2. Отримання дозволу на будівництво. Якщо підприємство матиме бажання побудувати певні приміщення, то її чекатиме доволі трудомістка та тривала процедура, тому буде дешевше й швидше купити вже існуючу споруду.

3. Підключення до систем енергозабезпечення. Усі системи ТОВ «Торгівельний двір УТС» вже підключені до електромережі, тому дане питання є неактуальним.

4. Реєстрація власності. При придбанні певних необоротних активів підприємство стикнеться з доволі простою процедурою, тому дане питання є доволі швидким та легким у вирішенні.

5. Отримання кредиту. Даний аспект національної системи ведення бізнесу здійснює безпосередній вплив на діяльність підприємства, яке функціонує здебільшого за рахунок позикового капіталу. Внаслідок цієї особливості його діяльності доводиться рахуватися зі ставками українських банків на кредитні ресурси, внаслідок яких, порівняно з іншими країнами світу, підприємство збільшує власний ризик неплатоспроможності. Дана ситуація виникла внаслідок завищених ставок українських банків. Так, наприклад в США середня ставка по кредиту для бізнесу складає 6% річних, в той час, як в Україні – приблизно 18%. Дана особливість національної моделі вказує на те, що держава прагне не розвивати бізнес в своїй країні, а просто якомога більше коштів з нього «здирати» у вигляді податків та кредитних ставок.

6. Захист прав міноритарних інвесторів. Дане підприємство не має міноритарних інвесторів.

7. Оподаткування. Податковий тягар можна поррахувати наступним чином станом на 2017 рік:

Податковий тягар = $87 / 53219,7 * 100\% = 0,16\%$ - це вкрай низька величина, так як більшість своїх витрат підприємство витрачає не на податки, а на розрахунки з постачальниками.

8. Міжнародна торгівля. Підприємство не здійснює міжнародну торгівлю.

9. Забезпечення виконання контрактів. В даному випадку ТОВ «Торгівельний двір УТС» може розраховувати на законні методи, визначені у п. 2.1., які пропонує наша держава. Як ми бачимо з балансу підприємства, дебіторська заборгованість в підприємства невелика, що свідчить про те, що ТОВ «Торгівельний двір УТС» користується юридичними засобами виконання контрактів, що пропонуються національною моделлю ведення бізнесу.

10. Вирішення проблем неплатоспроможності. Що ж стосується даної проблеми, то у разі виникнення проблем з неплатоспроможністю, українська модель ведення бізнесу передбачає лише банкрутство.

Отже, проаналізувавши ТОВ «Торгівельний двір УТС», можемо зробити висновок, що відповідно до національної моделі ведення бізнесу дане підприємство повністю відповідає її параметрам.

Розділ 3. Пріоритети трансформації та розвитку моделі ведення бізнесу в міжнародній діяльності України

3.1. Обґрунтування заходів з трансформації моделі ведення бізнесу в Україні

Держава повинна формувати комфортні умови для ведення бізнесу, сприяти розвитку конкуренції, усуненню зайвих адміністративних бар'єрів, забезпеченню захисту прав власності та контрактних зобов'язань.

Перше - розвиток конкуренції.

Заходи активної конкурентної політики мають бути спрямовані на оптимізацію державного впливу на ринкове конкурентне середовище, усунення внутрішніх адміністративних бар'єрів і зниження зовнішньоторговельних бар'єрів з метою стимулювання доступу нових учасників на державні товарні ринки. Мають бути встановлені обов'язкові процедури обґрунтування доцільності введення нових норм державного регулювання з точки зору їх наслідків для стану і розвитку конкуренції.

Ключовими для розвитку конкуренції є заходи з розвитку інфраструктури товарних ринків, механізмів організованої (біржової) торгівлі, розширення практики укладення довгострокових контрактів. Важливим завданням є формування системи моніторингу проблемних товарних ринків, недостатній розвиток конкуренції на яких стримує зростання пропозиції товарів і сприяє негативним ціновим тенденціям.

Необхідно підвищувати ефективність виявлення та припинення порушень антимонопольного законодавства на ринках держави, в тому числі пов'язаних з укладенням картельних угод. З цією метою слід активізувати взаємодію антимонопольного органу та правоохоронних органів.

Мають бути конкретизовані особливості застосування антимонопольного законодавства в окремих сферах економіки, включаючи роздрібну торгівлю,

розподіл прав користування надрами, землею, лісами, водними і біоресурсами. Держава повинна скласти правила, що забезпечують рівний доступ споживачів до об'єктів інфраструктури, в тому числі що знаходяться в розпорядженні суб'єктів природних монополій.

Повинно відбуватись створення системи дієвих покарань за порушення антимонопольного законодавства. Слід передбачати розширене застосування дискваліфікації посадових осіб (зокрема, щодо державних і муніципальних службовців). Відносно найбільш злісних випадків обмеження конкуренції (участь в картельній змові, багаторазові зловживання домінуючим становищем) мають застосовуватися кримінальне покарання у вигляді позбавлення волі.

Необхідно послідовно використовувати надані антимонопольним законодавством можливості припинення антиконкурентної державної і муніципальної допомоги.

Другий - вдосконалення податкової системи.

Для підтримки стабільних темпів зростання економіки і поліпшення підприємницького клімату держава повинна брати курс на розширення стимулюючої ролі податкової системи з огляду на необхідність підтримки збалансованості бюджетної системи. Найважливішим завданням тут є спрощення адміністративних процедур при розрахунку і сплаті податків.

Стосовно вдосконалення податкової системи країни, мають прийматися наступні заходи:

- перехід від єдиного соціального податку до страхових внесків за видами обов'язкового соціального страхування;
- збільшення розміру амортизаційної премії в діапазоні від 10 до 30 відсотків для основних засобів, що входять в третю - сьому амортизаційні групи;
- вдосконалення системи оподаткування операцій з цінними паперами та похідними фінансовими інструментами;

- вдосконалення системи оподаткування видобутку нафти для стимулювання розробки нових і повного використання потенціалу вже освоєних родовищ;
- вдосконалення системи справляння акцизів і експортних мит на нафтопродукти з метою стимулювання виробництва продукції високого ступеня переробки.

Держава має реалізовувати заходи щодо податкового стимулювання збільшення витрат підприємств і громадян на освіту, охорону здоров'я, придбання житла.

Заходи щодо вдосконалення спеціальних податкових режимів мають бути спрямовані на стимулювання розвитку малого бізнесу і сільськогосподарських товаровиробників. Зокрема, слід розробити механізм визначення базової прибутковості по видах підприємницької діяльності, що обкладається єдиним податком на поставлений дохід.

Третє - розвиток малого і середнього підприємництва.

Держава має розширювати державні програми підтримки малого підприємництва. Їх дія поширюватиметься на середні підприємства, наявність яких є одним з важливих чинників формування конкурентного середовища. Підтримка буде здійснюватися, насамперед, через субсидування їх витрат на підвищення кваліфікації працівників, отримання міжнародної сертифікації продукції та бізнес-процесів. Важливим каналом надання підтримки малим та середнім суб'єктам підприємництва стануть галузеві та регіональні об'єднання підприємств. Буде вдосконалено спрощена система оподаткування індивідуальних підприємців на основі патенту.

У пріоритетному порядку слід стимулювати створення і розвиток малих наукомістких підприємств, підприємств малих форм в науково-технічній сфері.

Додаткові заходи мають бути спрямовані на зниження витрат і спрощення доступу малого та середнього бізнесу до об'єктів електромережевого господарства, тепло-, водо- та газопостачання та іншим об'єктам природних монополій.

Слід скорочувати контрольні повноваження перевіряючих органів, замінені дозвільні процедури при відкритті та веденні бізнесу. Розшириться сфера застосування обов'язкового страхування відповідальності при скорочення ліцензованих видів діяльності.

Має бути законодавчо обмежити кількість перевірок суб'єктів господарювання та терміни їх проведення, значно скоротити кількість позапроцесуальних перевірок з боку правоохоронних органів.

Четверте - розвиток інститутів прав власності та корпоративних відносин.

Слід реалізовувати комплекс заходів щодо підвищення прозорості відносин власності, посилення відповідальності членів органів управління підприємств, підвищенню ефективності виконання контрактних зобов'язань. Слід формувати нормативно-правову базу конкурентоспроможної системи корпоративного управління, що забезпечує баланс інтересів різних груп зацікавлених осіб і велику гнучкість в регулюванні корпоративних відносин.

Належить створити інститут масової оцінки нерухомості та введення на основі такої оцінки оподаткування нерухомого майна, сформувати єдину державну систему кадастрового обліку та реєстрації прав на нерухомість.

Повертаючись до ТОВ «Торгівельний двір УТС», доцільно відмітити, що, на нашу думку, основна проблема управління даним підприємством полягає в національному управлінні персоналом. Так, ми вважаємо, що доцільно на підприємство ввести модель управління знаннями.

Модель процесу управління знаннями в компанії базується на основному постулаті про те, що аналіз і уявлення про реальність, а також створення нової реальності для організації безпосередньо залежить від диференціювання і сегментування процесів навчання, праці та організаційної діяльності, при цьому ці процеси повинні бути замкнутими, одночасними і синхронно-реалізованими.

У міжнародній практиці управління персоналом на основі моделі «управління знаннями» можна виділити дві основні стратегії:

- стратегія «управління знаннями», орієнтована на кодифікацію знань;
- стратегія «управління знаннями», орієнтована на персоналізацію знань.

Порівняльний аналіз двох стратегій «управління знаннями» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз моделей «управління знаннями», орієнтованих на кодифікацію знань та орієнтованих на персоналізацію знань

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія управління знаннями», орієнтована на кодифікацію знань	- широке використання ІТ-інструментів; - використовується при реалізації масштабних ІТ-проектів в великих компаніях
	Переваги:
	- дозволяє витягувати економічний «ефект масштабу» з повторного використання знань в великих вертикально інтегрованих холдингах; - дозволяє спиратися на перевірені досвідом, надійні способи вирішення виникаючих проблем, що призводить до значних скорочень витрат.
	Недоліки:
	- не залишає місця для інновацій та креативності співробітників; - потребує значних інвестицій в ІТ-сферу.
Стратегія «управління знаннями», орієнтована на персоналізацію знань	- спрямована на розвиток креативності співробітників і полегшення обміну знаннями; - застосовується в організаціях з матричною і проектною структурою.
	Переваги:
	- розвиток кожного співробітника; - пошук нестандартних управлінських рішень
	Недоліки:
	- сфера застосування потребує певного підходу до побудови всієї діяльності компанії

Таким чином, на основі даної таблиці можемо зробити висновок, що компанії ТОВ «Торгівельний двір УТС» більше підходить стратегія «управління знаннями», орієнтована на кодифікацію знань. Даний висновок був зроблений на основі розміру компанії – ТОВ «Торгівельний двір УТС» -

яскравий представник малого бізнесу, тому доцільно використовувати стратегію, що застосовується саме у таких підприємствах.

Для поліпшення діяльності ТОВ «Торгівельний двір UTC» в галузі управління персоналом і підвищення її конкурентоспроможності нами були запропоновані наступні рекомендації щодо впровадження в організацію системи управління персоналом на основі моделі «управління знаннями»:

1. Створення Інтернет-курсів в ТОВ «Торгівельний двір UTC».

З точки зору технічного забезпечення, ТОВ «Торгівельний двір UTC» готове до впровадження нових курсів навчання. У компанії варто створити корпоративний портал, з яким працюватимуть всі фахівці і керівники. Через цей канал зв'язку можна буде дізнатися корпоративні новини, отримати інформацію, побачити необхідні контактні реквізити, взяти потрібний бланк заявки та ін. Також на цьому порталі діятиме система дистанційного навчання і тестування по основних продуктах компанії через «Навчальний портал».

Для створення курсів навчання та підвищення ефективності використання єдиного корпоративного порталу ми пропонуємо організувати робочу групу, створену в рамках загально корпоративного проекту «Корпоративна система управління знаннями». Дана група буде складатися з 2 співробітників, відповідальних за основні продукти компанії, і буде регулярно стежити за оновленнями інформації про продукти, складанням тестів за даними продуктам і розміщенням оновлених технологій продажів.

2. Проведення навчальних семінарів і тренінгів.

У компанії ТОВ «Торгівельний двір UTC» доцільно створити центр професійної підготовки, який щомісяця навчатиме нових агентів основам промислової хімії. На наш погляд, раціонально проводити заняття не тільки для нових співробітників компанії, але і підвищувати рівень професійної підготовки діючого персоналу ТОВ «Торгівельний двір UTC». Для ефективності даного процесу ми пропонуємо ввести в штат співробітників посаду тренер-менеджера, який за рахунок роботи в компанії зможе готувати

адаптивні курси підвищення кваліфікації для співробітників, які будуть більшою мірою відповідати специфіці бізнесу компанії.

3. Проведення щорічної атестації співробітників ТОВ «Торгівельний двір УТС».

Для ефективності даного інструменту навчання і оцінки персоналу, ми пропонуємо використовувати трирівневу модель, що включає:

- самооцінку співробітника, коли він сам оцінює себе і робить роботу над помилками;
- оцінку співробітника керівником, коли з'являється зворотний зв'язок про те, над чим варто працювати фахівця і які навички в собі розвивати;
- комплексну оцінку співробітників в формі наради, на якій присутні: всі керівники всередині підрозділу, керівник структурного підрозділу і представник управління по роботі з персоналом. Така форма дозволяє виключити суб'єктивізм в оцінці персоналу, а відкритість дискусії уможливорює вироблення нових форм вдосконалення і розвитку співробітників всередині компанії.

Отже, проаналізуємо заходи з трансформації національної моделі ведення бізнесу в Україні.

Таблиця 3.2

Заходи з трансформації моделі ведення бізнесу в Україні

Захід	Характеристика
Створення програми лояльності	Необхідною умовою досягнення лояльності споживачів є формування їх задоволеності, яка базується не тільки на виконанні, але й на перевершенні очікувань споживачів. Відповідно на підприємствах повинні бути розроблені та впроваджені ефективні програми мотивації співробітників, особливо тих, хто безпосередньо працює зі споживачами.
Перегляд драйверів цінностей	Дієва комбінація драйверів цінностей дозволяє досягати ефективності одразу у всіх силах, які створюють цінності бізнес-моделі. Виходячи з цього виникла пропозиція підвищення захисту цінності за рахунок «бар'єрів для перемикавання споживачів», які несуть високі постійні витрати перемикавання при зміні постачальників.

Продовження таблиці 3.2

Захід	Характеристика
Впровадження інновацій	Успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях - починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування доходів від продажу споживчої цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації (продуктові чи процесні) можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги фірми порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання підприємства.

Запропоновані нами ініціативи повністю сумісні з корпоративною етикою ТОВ «Торгівельний двір УТС» і відповідають програмам розвитку її співробітників. З огляду на, що більшість напрямків управління персоналом в організації не вимагають кардинальної перебудови, а пов'язані радше з їх еволюційним поліпшенням, то ми можемо припустити, що впровадження моделі «управління знаннями» в ТОВ «Торгівельний двір УТС» пройде без ризиків опору з боку співробітників і при мінімальних фінансових вкладеннях.

3.2. Використання світового досвіду при вдосконаленні моделі бізнесу в Україні

Для того, щоб досягти найбільшої ефективності в діяльності ТОВ «Торгівельний двір УТС», доцільно також перейняти світовий досвід в управлінні малим бізнесом, а саме у національних моделях провідних країн світу.

У п. 1.2. нами вже був проведений аналіз національних моделей ведення бізнесу в таких країнах, як США, Німеччина, Японія та Франція. Дані країни є й справді провідними у світовому бізнесі. Отже, проаналізуємо, який саме досвід ми можемо перейняти для ТОВ «Торгівельний двір УТС» з національних моделей бізнесу інших країн.

В кінці минулого століття країни ЄС почали активно розробляти і реалізовувати заходи з регулювання і стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. Ці заходи стосувалися, перш за все, створення законів, сприятливих для цього вразливого сектора економіки, змін у соціальній політиці, виробленні різноманітних програм підтримки, зниження адміністративних бар'єрів. Сьогодні роботу щодо зниження адміністративних бар'єрів ведуть дуже багато країн.

Наприклад, в Іспанії всього за добу можна зареєструвати мале підприємство і отримати ліцензію не тільки іспанцям, але й іноземним громадянам, що сприяє розвитку цього сектора економіки; в Америці, Канаді, Німеччині та інших країнах з впровадженням нових інформаційних технологій прямі контакти підприємців з чиновниками зведені до мінімуму.

Державна підтримка малих і середніх підприємств у Франції, найбагатшій країні Західної Європи, здійснюється через Міністерство економіки промисловості та зайнятості, яке взаємодіє з Радою соціально-економічного розвитку та Банком розвитку малих і середніх підприємств. До складу Міністерства входить Директорат з питань конкуренції та розвитку малих і середніх підприємств, що має п'ятдесят два відділення по всій країні і взаємодіє з підприємствами інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу.

Діяльність Міністерства спрямована на втілення в життя державної політики щодо збільшення зайнятості населення країни і оздоровлення економіки, створення сприятливих умов для розвитку малих і середніх підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та експортного потенціалу. Директорат також взаємодіє з Банком розвитку малих і середніх підприємств і займається організацією робіт, ресурсним забезпеченням,

дослідженням і оцінкою, розробкою і контролем програм, технічною і фінансовою підтримкою. Програми державної підтримки і розвитку малого та середнього бізнесу у Франції, включаючи європейські, національні, регіональні та галузеві, стосувалися наступних питань:

- фінансової підтримки (у вигляді державних гарантій на суму ~ 35 млрд., і приватних кредитів на ~ 96 млрд., в т.ч. близько 40% довгострокових);
- підтримки інноваційної діяльності;
- модернізації виробництва;
- державних контрактів;
- удосконалення управління;
- розвитку експорту та інших [44].

Є програми, де особлива увага приділена підвищенню якості професійної підготовки кадрів, поліпшенню інформованості і розширенню власних фондів малих і середніх підприємств. Крім того, у Франції застосовують спеціальні (спрощені) податкові режими для малих і середніх підприємств в залежності від величини їх звернення. Такі підприємства не подають декларації про податок на додану вартість, однак виплачують прибуткові податки, рівень яких залежить від сфери діяльності. В цілому державна підтримка містить до двох десятків фінансових, податкових та адміністративних заходів.

У Німеччині до малих відносять підприємства з чисельністю персоналу до 9 осіб, а від 10 до 499 осіб - це вже середні підприємства. Діяльність цих підприємств регулюється і підтримується Комітетом з економіки і технологій, які розробляють політику держави в цій області, Федеральним міністерством економіки і технологій, що погоджує діяльність організацій по виконанню цієї політики, Генеральним Директоратом-II, які займаються оперативними питаннями.

Допомога малим і середнім підприємствам надається за наступними напрямками:

- видача кредитів на розширення, реконструкцію, а також придбання та створення підприємств;

- фінансування участі в капіталі великих підприємств;
- довгострокове інвестування створення або збереження робочих місць;
- гарантування перед кредитними товариствами;
- інвестиційна допомога в проведенні енергозберігаючих заходів, стимулювання впровадження передових технологій;
- підвищення кваліфікації кадрів, охорона навколишнього середовища;
- субсидування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- регулювання доходів підприємств, капітальних вкладень за рахунок реалізації спеціальних програм кредитування, а також прибутку - за допомогою встановлення диференційованих податкових ставок.

Пильної уваги заслуговує досвід регулювання і підтримки малого бізнесу в США. Так як пріоритетом економічної політики держави є підтримка і збільшення внеску малого та середнього бізнесу в ВВП країни, то малим і середнім підприємствам надається комплексна, багатопланова, а головне дієва підтримка.

Вищим органом, що реалізує державну політику щодо малого і середнього бізнесу в США, є Адміністрація Малого Бізнесу (АМБ), створена в п'ятдесятих роках минулого століття. Вона підзвітна тільки Президенту і Конгресу країни. Організаційно в структуру АМБ входить Адвокатура і Генеральна Інспекція, однак їх діяльність не залежить від керівництва АМБ. Це дає можливість Адюкатурі і Генеральній Інспекції здійснювати незалежну оцінку стану малих і середніх підприємств, визначати ефективність діяльності АМБ і пропонувати конструктивні заходи щодо вдосконалення методів і програм підтримки та розвитку цього сектора економіки [44].

Адміністрація малого бізнесу - дуже впливова урядова організація, яка приваблює в сферу малого бізнесу солідні інвестиції і має широку мережу представництв. В якості фінансової допомоги АМБ надає можливість малим і середнім підприємствам здійснювати позики під свої гарантії на придбання основних і оборотних коштів, на відновлення майна і відновлення поточної діяльності, перерване через стихійних лих, порушень громадського порядку та

інших причин; видає ліцензії та надає фінансову підтримку приватним інвестиційним фірмам, головним завданням яких є здійснення капітальних вкладень і надання послуг з управління малим підприємством. Дуже цікаве рішення знайшла АМБ для консультування представників малого бізнесу. В країні були організовані кілька сотень консультаційних відділень, в яких працюють висококваліфіковані в тій чи іншій області пенсіонери.

Цей досвід впровадили і країни ЄС. Там такі фахівці для консультацій виїжджають на підприємства і навіть за межі Євросоюзу. Юридична служба Адміністрації малого бізнесу займається вивченням впливу на діяльність малих підприємств різних рішень уряду, законодавчих проектів, при необхідності вносить пропозиції щодо внесення змін і надає інформацію малим підприємствам. Через мережу безкоштовних інформаційних порталів АМБ в Інтернет американський малий бізнес може здійснювати пошук інвесторів, партнерів, отримувати інформацію про варіанти співпраці малих і великих підприємств, державних і приватних замовлень, закупівлі та постачання, про технологічні ресурси і НДДКР в перспективних напрямках діяльності.

З метою розвитку експортних можливостей малого бізнесу в США діє безліч електронних мереж, в числі яких:

- система оцінки та аналізу експортних ризиків
- партнерство з технічної підтримки експорту - інформаційна мережа правової підтримки експортерів
- сайт з надання допомоги експортерам та інші.

Японія з другої половини ХХ століття вибрала шлях побудови економічної системи, орієнтований на економічну і соціальну активність середнього класу індустріального суспільства. Подібна спрямованість знайшла своє відображення не тільки в господарських закономірності розвитку, а й в наявності нормативно-правової бази, яка регулює діяльність малих і середніх підприємств. У центрі цього законодавчого забезпечення знаходиться Закон про малих і середніх підприємствах, прийнятий ще в 1963 р. Після кризи 1998 року в державну політику в області малого і середнього бізнесу, а також до

Закону про малих і середніх підприємствах були внесені зміни. Так було збільшено розміри підприємств і статутного капіталу.

Регулюючими і підтримують розвиток малого і середнього бізнесу є наступні державні органи:

- Міністерство економіки, торгівлі і промисловості - відповідає за стратегію розвитку малих і середніх підприємств;
- Рада з політики МСП - входить до складу Економічна політика і господарська практика Міністерства економіки, торгівлі і промисловості;
- Агентство МСП - створено для координації діяльності інфраструктури підтримки МСП, також входить до складу Міністерства економіки, торгівлі і промисловості;
- Японське агентство регіонального розвитку МСП - забезпечує взаємодію всіх центрів підтримки МСП в країні.

Малому бізнесу виявляється суттєва фінансова допомога. Основними напрямками підтримки є:

- модернізація господарської діяльності;
- інноваційна діяльність;
- придбання техніки;
- технологічний розвиток;
- структурна перебудова малих підприємств;
- поліпшення умов праці;
- сприяння торгівлі;
- збір і аналіз інформації про економічні показники і технічної озброєності малих підприємств для оцінки ефективності державної підтримки [45].

Таким чином, розглянувши світовий досвід регулювання і розвитку підприємств малого бізнесу можна зробити наступні основні висновки:

- сприяння і підтримка малого підприємництва є самостійною складовою державної політики в багатьох країнах, так як ефективність діяльності малих і середніх підприємств має прямий вплив на розвиток економіки;

- державні програми підтримки в різних країнах в основному однакові, хоча механізми їх реалізації різняться;
- пріоритетними напрямками державної підтримки багатьох країн є інноваційна і експортна діяльність, модернізація і технічне озброєння, НДДКР, сфера високих технологій, підвищення кваліфікації кадрів;
- частка державних замовлень для малого бізнесу коливається від 15% до 33% від усього обсягу;
- у багатьох країнах бюрократичні перепони і податковий тягар для малого і середнього бізнесу намагаються знизити;
- територіальна інфраструктура підтримки добре розвинена. Це мережа банків, страхових та інвестиційних організацій, центри розвитку малих і середніх підприємств, інформаційні та консалтингові центри, бізнес-інкубатори і технопарки, центри з розвитку експорту та інші.

Досить дієвою на сучасному етапі розвитку малого бізнесу в Україні була б французька система розвитку малого підприємництва, де застосовуються спеціальні (спрощені) податкові режими для малих та середніх підприємств залежно від величини їхнього обороту. Такі підприємства не подають декларації про податок на додану вартість, проте сплачують прибутковий податок, рівень якого залежить від сфери діяльності (торговельні операції, послуги тощо) [47].

Пересічному громадянину складно отримати вигідний кредит на розвиток бізнесу навіть за наявності ефективного бізнес-плану, оскільки досить жорсткими є умови кредиту, і, передусім, високими відсоткові ставки [46].

Привабливі умови кредитування для суб'єктів малого бізнесу існують в Угорщині, де Угорський державний банк розвитку надає підприємцям пільгові кредити терміном до 10 років. Для активізації кредитування підприємств комерційними банками уряд ініціював створення низки програм під державні гарантії повернення вкладів та довгострокових програм розвитку, в рамках яких надавалися гранти та фонди на підтримку бізнесу [48].

У Німеччині ще з 1978 р. здійснюється спеціальна управлінська програма «Загальна концепція науково-технічної політики», якою передбачається сприяння підприємствам в галузях наукових досліджень, фінансування ризикової діяльності, покращення умов передачі технологій, забезпечення науковими кадрами [47].

Важливим для України є створення законодавчих гарантій по попередженню підприємств від банкрутства. В Іспанії в разі нестачі власних коштів уряд надає їм фінансову допомогу.

У світі ефективним інститутом підтримки підприємництва є бізнес-інкубатори, які допомагають успішному розвитку початківців у бізнесі, надаючи їм технічну та консультативну допомогу протягом першого, найбільш важкого, року діяльності.

Відносно новим інститутом підтримки підприємництва є бізнес-центри, функції яких полягають у наданні підтримки у вигляді консультативної допомоги, організації професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

Ще одним інститутом інформаційно-консультаційної підтримки є інноваційно-технологічні центри, яким відводиться роль опорних пунктів у формуванні інформаційно-технологічної інфраструктури, у світі вони розглядаються як один із найважливіших пріоритетів [49].

Отже, ми бачимо, що існує безліч шляхів поліпшення національної моделі бізнесу. Однак усі дані питання вирішуються на законодавчому рівні. Нам же необхідно також розглянути і модель ведення бізнесу на ТОВ «Торгівельний двір УТС».

Для даного підприємства, на основі аналізу світового досвіду ведення бізнесу, доцільно провести такі заходи:

1. Підвищення технічного рівня виробництва – дозволить впровадити у виробництво нову техніку та удосконалити технологію виготовлення продукції. За рахунок чого знизиться вартість матеріальних ресурсів, трудомісткість виготовлення, а значить і в цілому знизиться собівартість продукції.

2. Модернізація діючого устаткування і поліпшення його експлуатації дозволить без значних витрат капіталовкладень підвищити продуктивність діючого устаткування, знизити трудомісткість, а значить виготовити більше продукції. Збільшення випуску продукції призведе до зниження собівартості одиниці продукції.

3. Режим економії – дозволить раціонально використовувати сировину, матеріали, шукати можливості використання відходів виробництва, раціонально використовувати устаткування, раціонально використовувати енергоносії, знижувати втрати від браку. Зменшаться витрати на сировину, матеріали, накладні витрати.

4. Раціональне використання трудових ресурсів – дозволить за рахунок механізації, автоматизації виробничих процесів, організації потокового виробництва знизити трудомісткість виготовлення конкретної продукції, а значить і заробітну плату працюючих. Знизиться основна заробітна плата виробничих робітників та відрахування на соціальне страхування.

5. Удосконалювання організації виробництва і праці. Цей процес, практично у всіх випадках забезпечує підвищення продуктивності праці, стимулює більш якісне використання трудових ресурсів, наявних на підприємстві. Звідси і скорочення витрат виробництва.

Крім того, доцільно проаналізувати можливості застосування світового досвіду.

Таблиця 3.3

Використання світового досвіду ведення бізнесу

Країна	Пропозиції стосовно залучення досвіду
Іспанія	Важливим для України є створення законодавчих гарантій по попередженню підприємств від банкрутства. В Іспанії в разі нестачі власних коштів уряд надає їм фінансову допомогу.
Німеччина	У Німеччині ще з 1978 р. здійснюється спеціальна управлінська програма «Загальна концепція науково-технічної політики», якою передбачається

	сприяння підприємствам в галузях наукових досліджень, фінансування ризикової діяльності, покращення умов передачі технологій, забезпечення науковими кадрами.
--	---

Продовження таблиці 3.3

Угорщина	Привабливі умови кредитування для суб'єктів малого бізнесу існують в Угорщині, де Угорський державний банк розвитку надає підприємцям пільгові кредити терміном до 10 років. Для активізації кредитування підприємств комерційними банками уряд ініціював створення низки програм під державні гарантії повернення вкладів та довгострокових програм розвитку, в рамках яких надавалися гранти та фонди на підтримку бізнесу.
Франція	Досить дієвою на сучасному етапі розвитку малого бізнесу в Україні була б французька система розвитку малого підприємництва, де застосовуються спеціальні (спрощені) податкові режими для малих та середніх підприємств залежно від величини їхнього обороту. Такі підприємства не подають декларації про податок на додану вартість, проте сплачують прибутковий податок, рівень якого залежить від сфери діяльності (торговельні операції, послуги тощо).

Отже, держава створює правове поле для ведення бізнесу й те, наскільки воно буде досконалим, безпосередньо впливатиме на успішність діяльності підприємця. Досвід зарубіжних країн повинен стати основою для удосконалення організації бізнесу в Україні. Політика держави повинна бути спрямована на всебічну підтримку розвитку бізнесу через спрощення системи оподаткування, пільгове кредитування, державні гарантії від банкрутства, подолання надмірної бюрократизації, стимулювання інноваційної діяльності та інші заходи, щоб підняти економіку України на сучасний європейський рівень.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності заходів щодо трансформації бізнес-моделі України

Для того, щоб ефективно використати наявні ресурси на підприємстві та досягти максимального рівня їх віддачі, необхідно здійснювати постійний контроль та управління ними. Процес управління витратами повинен охоплювати такі основні організаційні складові: нормування і планування витрат за їх видами, облік та аналіз витрат; пошук і виявлення шляхів економії ресурсів; стимулювання ресурсів і зниження витрат. Цей процес передбачає створення місця витрат та центру відповідальності, який відповідає за їх рівень (економічний відділ). Обов'язком кожного спеціаліста та керівника підприємства є виявлення й використання можливих шляхів економії ресурсів та зниження витрат, для чого створені норми витрачання різних видів ресурсів у певних організаційно-технологічних умовах виробництва. Саме вони є важливими чинниками забезпечення режиму економії і, відповідно, зниження собівартості продукції.

Для початку ми запропонували змінити систему управління людськими ресурсами. Система управління людськими ресурсами на основі моделі «управління знаннями» активно використовується в усьому світі, як одна з найбільш ефективних стратегій залучення персоналу в діяльність організації.

В Україні виділяють п'ять основних моделей впровадження даної системи, які обумовлені специфікою сфери ведення бізнесу, його розмірами і розвитком системи управління персоналу.

Таблиця 3.4

Характеристика вітчизняних моделей впровадження системи управління знаннями в ТОВ «Торгівельний двір УТС»

Назва моделі	Характеристика
Управління знаннями в рамках проекту	Інтенсивний аналіз досвіду, накопиченого в ході проекту, та його тиражування в інших аналогічних проектах

Назва моделі	Характеристика
Управління знаннями на основі використання віртуальних груп експертів	Мета експертів: - виявлення і використання корпоративного досвіду, впровадження кращих практик для безперервного підвищення ефективності бізнесу; - виявлення і тиражування передового досвіду або розв'язання типових задач в рамках певного бізнес-процесу.
Управління знаннями на основі створення центрів компетенцій	Створення стаціонарних майданчиків для навчання та обміну досвідом в рамках певної функціональної області.
Управління знаннями, засноване на пошуку знань і експертів за межами компанії	Перехід від створення внутрішньо-і міжорганізаційних мереж обміну знаннями до відкритих інновацій.
Управління знаннями, засноване на розвитку внутрішніх комунікацій і широкому використанні методів організаційного розвитку	Модель близька до стратегії персоналізації знань і орієнтована на стимулювання інноваційної діяльності співробітників

Аналіз діяльності ТОВ «Торгівельний двір УТС» показав, що управління персоналом для організації є одним з основних факторів, що впливають на її ефективність.

Впровадження системи управління персоналом на основі моделі «управління знаннями» значно впливає на підвищення конкурентоспроможності клієнтського бізнесу, до якого належить діяльність ТОВ «Торгівельний двір УТС».

Основні напрями за якими відбувається удосконалення системи менеджменту підприємством має є: удосконалення організаційної структури управління підприємством; покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування підприємства, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; оптимізація економічного

управління виробничими ресурсами і запасами; удосконалення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне це покращення якості продукції, яка виробляється підприємством.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством треба насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, безпосередню чисельність працівників виробничих підрозділів за встановленими нормативами та реальними потребами підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови.

Для покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна запровадити ефективну систему внутрішнього контролю, різноманітність обчислювальної техніки, розвинути комп'ютерні мережі зв'язку, застосовувати сучасні програмні засоби, а саме: інформаційні технології управління. Передусім це стосується як систем організації фінансового менеджменту, бюджетування, так і управління фінансовими ресурсами.

Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів.

Цільова організаційна структура апарату управління дасть змогу своєчасно, компетентно, комплексно, компактно здійснювати процеси управління підприємством.

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;

- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;
- удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);
- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;
- застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;
- співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;
- використанні світового досвіду.

На основі даних заходів підприємство зможе значно поліпшити показники своєї діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку України.

Проаналізуємо наскільки вищенаведені дані вплинуть на стан підприємства. На основі методу експортних оцінок проаналізуємо зміну параметрів української системи управління. Так, майбутній стан показників буде оцінено за 10-бальною шкалою, де 10 – найліпший показник, а 1 – найгірший.

Таблиця 3.5

Прогнозна характеристика параметрів української системи управління

№	Параметр системи управління	Рейтингова оцінка
1	Структура бізнесу	8
2	Стиль управління	7
3	Роль менеджера	9
4	Відношення до змін	9
5	Відношення до часу та пріоритети	8
6	Процес прийняття рішень	8

Продовження таблиці 3.5

№	Параметр системи управління	Рейтингова оцінка
7	Командна роботи	6
8	Комунікації та стиль переговорів	8

Так, за нашими прогнозами, підприємство за рахунок вдосконалення системи управління підприємством, застосування досвіду національних моделей інших країн та врахування проведеного аналізу, підприємство має збільшити власний капітал підприємства за рахунок збільшення необоротних активів. Таким чином, ТОВ «Торгівельний двір УТС» зможе підняти рівень рентабельності та фінансової стійкості. Необхідно вивести власний капітал приблизно до 3000 тис. грн. за рахунок емісії цінних паперів. Це дозволить, крім того, збільшити виробництво, тим самим збільшивши виручку приблизно на 20%.

Для наочності даних результатів побудуємо таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні активи та пасиви ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2020
рр., тис. грн.

Активи та пасиви	2015	2016	2017	2018п	2019п	2020п
Необоротні активи	0	0	0	3000	3771,2	4101,6
Оборотні активи	2163,7	3138,5	4231	5245,0	6278,7	7312,3
Власний капітал	172,8	490,2	698,9	3539,4	4243,1	4506,1
Довгострокові зобов'язання	661	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	1329,9	2648,3	3532,1	4705,63	5806,73	6907,83
Баланс	2163,7	3138,5	4231	8245,0	10049,9	11413,9

Ми бачимо, що відповідно до наших рекомендацій та наших розрахунків, баланс підприємства збільшиться більше ніж втричі. Проаналізуємо тоді фінансові результати підприємства за прогнозний період.

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Стаття	2018 (попередні показники)	2019 (прогноз)	2020 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції	63822,4	76586,8	91904,2
Інші операційні доходи	41,28	49,536	59,4432
Інші доходи			
Разом доходи	63863,6	76636,4	91963,6
Собівартість реалізованої продукції	60681	72817	87381
Інші операційні витрати	2707,8	3249,4	3899,2
Інші витрати			
Разом витрати	63509	76211	91453
Фінансовий результат до оподаткування	354,84	425,808	510,97
Податок на прибуток	-104,4	-125,28	-150,34
Чистий прибуток	250,4	300,5	360,6

Таким чином, встановлено що впровадження іноземного досвіду з національних моделей інших країн світу на підприємстві призведе до зростання товарообороту, доходи від якого окуповують витрати та збільшують чистий прибуток.

Висновки до розділу III

Компанії ТОВ «Торгівельний двір УТС» більше підходить стратегія «управління знаннями», орієнтована на персоналізацію знань. Даний висновок був зроблений на основі розміру компанії – ТОВ «Торгівельний двір УТС» -

яскравий представник малого бізнесу, тому доцільно використовувати стратегію, що застосовується саме у таких підприємствах.

Для поліпшення діяльності ТОВ «Торгівельний двір UTC» в галузі управління персоналом і підвищення її конкурентоспроможності нами були запропоновані рекомендації щодо впровадження в організацію системи управління персоналом на основі моделі «управління знаннями».

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;
- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;
- удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);
- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;
- застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;
- співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;
- використанні світового досвіду.

На основі даних заходів підприємство зможе значно поліпшити показники своєї діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку України.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі глобалізації і розвитку міжнародного ділового співробітництва можна виділити певні підходи до побудови організаційних структур великих промислових компаній - національні моделі ведення бізнесу.

Американська модель заснована на системі моральних цінностей, в якій особистість є самоціллю розвитку суспільства, а принципи демократії забезпечують захист індивідуальних інтересів і можливості кожного члена суспільства до самореалізації. Головною метою бізнесу в американській моделі є прибуток, а рушійною силою - жорстка конкуренція. Корпорації залучають ресурси на фондових ринках. Основним механізмом створення інтегрованих структур є угоди злиттів і поглинань (M & A - mergers&acquisitions), в тому числі швидкі «недружні» поглинання (hostile takeover) неефективних корпорацій, а головною мірою синергетичного ефекту - підвищення ринкової вартості (market value).

В американській моделі тільки акціонери мають право впливати на прийняття стратегічних рішень і політику корпорації, яка діє виключно в їхніх інтересах. Представники групи найманих працівників, включаючи менеджерів, в корпорацію не входять, а виступають як агенти акціонерів, яким делегується певне коло прав і обов'язків по управлінню.

Європейська модель заснована на протестантській етиці і принципах корпоративності, які забезпечують облік думок широкого кола зацікавлених осіб і досягнення консенсусу з основних питань економічного розвитку. Найважливішою характеристикою європейської моделі є соціальна відповідальність бізнесу. Вона заснована на особистій участі держави і банківських структур, її найважливішими особливостями є соціальне партнерство і соціальна відповідальність. Тому поняття ефективності розглядається ширше, з урахуванням економічних інтересів різних груп. Такі ефекти відображаються в показнику громадської вартості (public value).

Якщо ринкова вартість відображає потоки економічних вигод для акціонерів і зростання їх добробуту, то загальна ціна характеризує потоки економічних вигод для широкого кола зацікавлених осіб.

Для західноєвропейської моделі характерне включення в корпорацію всіх зацікавлених груп: акціонерів, менеджерів, фінансових структур, держави. Найважливішими особливостями формування корпорацій в Західній Європі є соціальне партнерство і соціальна відповідальність. У західноєвропейських країнах є обов'язковим включення представників трудового колективу в наглядові ради; корпорації невід'ємні від держави, яка володіє великими пакетами акцій, має своїх представників в правлінні, стимулює і підтримує координацію компанії в галузях; через банки формуються промислові групи, які спеціалізуються на веденні наукомісткого бізнесу.

Східноазіатська модель сходиться до традицій класичного конфуціанства, відповідно до яких людина цінна лише як частина колективу, а цінність її як самостійної особистості є другорядною. Східноазійські підприємці виділяють два види взаємопов'язаних вигод - велику і малу. Велика вигода означає вигоду держави і нації; мала вигода - вигоду підприємства і його власника. Наприклад, відмітною особливістю моделі корпоративного управління в Китаї є повний контроль державних органів управління за діяльністю підприємств оборонної промисловості, а також закупівля передових зарубіжних технологій і їх системний розвиток.

Близькосхідна модель бере своє коріння в релігії і культурі ісламу. З давніх часів і до цього дня, ісламська мораль відносить торгівлю до однієї з найбільш шанованих сфер діяльності, при цьому традиції диктують беззастережну повагу до старших, неспішність і відсутність суєтності у веденні справ. Релігійна заборона на лихварство обумовлює використання ісламськими банками інших схем роботи з кредиторами, заснованих на отриманні частки в бізнесі замість позичкових відсотків.

Проаналізуємо вплив національної моделі ведення бізнесу в Україні на діяльність ТОВ «Торгівельний двір УТС» відповідно до показників рейтинг Ведення бізнесу:

1. *Реєстрація підприємства.* Підприємство вже зареєстрована більше 20 років, тому даний показник жодним чином не впливає на її діяльність.

2. *Отримання дозволу на будівництво.* Якщо підприємство матиме бажання побудувати певні приміщення, то її чекатиме доволі трудомістка та тривала процедура, тому буде дешевше й швидше купити вже існуючу споруду.

3. *Підключення до систем енергозабезпечення.* Усі системи ТОВ «Торгівельний двір УТС» вже підключені до електромережі, тому дане питання є неактуальним.

4. *Реєстрація власності.* При придбанні певних необоротних активів підприємство стикнеться з доволі простою процедурою, тому дане питання є доволі швидким та легким у вирішенні.

5. *Отримання кредиту.* Даний аспект національної системи ведення бізнесу здійснює безпосередній вплив на діяльність підприємства, яке функціонує здебільшого за рахунок позикового капіталу. Внаслідок цієї особливості його діяльності доводиться рахуватися зі ставками українських банків на кредитні ресурси, внаслідок яких, порівняно з іншими країнами світу, підприємство збільшує власний ризик неплатоспроможності. Дана ситуація виникла внаслідок завищених ставок українських банків. Так, наприклад в США середня ставка по кредиту для бізнесу складає 6% річних, в той час, як в Україні – приблизно 18%. Дана особливість національної моделі вказує на те, що держава прагне не розвивати бізнес в своїй країні, а просто якомога більше коштів з нього «здирати» у вигляді податків та кредитних ставок.

6. *Захист прав міноритарних інвесторів.* Дане підприємство не має міноритарних інвесторів.

7. *Оподаткування.* Податковий тягар можна поррахувати наступним чином станом на 2017 рік:

Податковий тягар = $87 / 53219,7 * 100\% = 0,16\%$ - це вкрай низька величина, так як більшість своїх витрат підприємство витрачає не на податки, а на розрахунки з постачальниками.

8. *Міжнародна торгівля.* Підприємство не здійснює міжнародну торгівлю.

9. *Забезпечення виконання контрактів.* В даному випадку ТОВ «Торгівельний двір УТС» може розраховувати на законні методи, визначені у п. 2.1., які пропонує наша держава. Як ми бачимо з балансу підприємства, дебіторська заборгованість в підприємства невелика, що свідчить про те, що ТОВ «Торгівельний

10. *Вирішення проблем неплатоспроможності.* Що ж стосується даної проблеми, то у разі виникнення проблем з неплатоспроможністю, українська модель ведення бізнесу передбачає лише банкрутство.

Отже, проаналізувавши ТОВ «Торгівельний двір УТС», можемо зробити висновок, що відповідно до національної моделі ведення бізнесу дане підприємство повністю відповідає її параметрам.

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;
- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;
- удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);
- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;

- застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;
- співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;
- використанні світового досвіду.

На основі даних заходів підприємство зможе значно поліпшити показники своєї діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №№40-44. – ст. 356. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. / зі змінами та доповненнями / поточна редакція від 28.08.2018 // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №31-32. – ст. 263. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
3. Березной А. ТНК на развивающихся рынках: в поисках успешной бизнес-модели / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. - 2014. - №10. - С.5-17.
4. Бех Н. Особливості розвитку і функціонування малого і середнього бізнесу в Україні та світі / Бех Н. // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1. – С. 16-20.
5. Большая Советская Энциклопедия: в 30 томах / [гол. ред. А. М. Прохоров]. Изд. 3-е. – М. : «Советская Энциклопедия». – 1976. – Т 25. – 600 с.
6. Герасименко Н. Захист прав міноритаріїв: міф чи реальність? / Н. Герасименко - 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/ngerasimenko/article/24470>
7. Головне управління статистики у Львівській області. Повідомлення про соціально)економічне становище Львівської області у січні — липні 2014 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/press/2014/pp_0714.pdf
8. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: (практ. пособие по упр. и финанс. консультированию). М.: Волтерс Клувер, 2005. 206 с.

9. Гриценко А. Формування інноваційно-мережової економіки / А. Гриценко, Є. Песоцька. // Економічна теорія. – 2013. – №1. – С. 5 – 19.
10. Деренько О. А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки підприємництва / Деренько О. А. // БІЗНЕСІНФОРМ – 2012. – №5. – С.95–97.
11. Доброва Н. В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Н. В. Доброва, М. М. Осипова. – Одеса: Бондаренко, 2018. – 305 с.
12. Жирко С. О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/2/25.pdf>
13. Заярна Н. М. Міжнародний досвід підтримки малого бізнесу та сучасні українські реалії / Заярна Н. М. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 198–201.
14. Кисельов Д. Скільки коштуватиме підключення до електромереж із березня 2018-го / Д. Кисельов. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20179186-skilki-koshtuvatime-pidklyuchennya-do-elektromerezh-iz-bereznia-2018-go>
15. Кредити на розвиток бізнесу в банках України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bankchart.com.ua/business/credit>
16. Кредитні рейтинги банків / Банкографо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankografo.com/analiz-bankiv/rejting-bankiv/kredytни-rejtingi-bankiv>
17. Круп'як І. Й. Вектори зовнішньої торгівлі держави в умовах сучасних економічних перетворень / І. Й. Круп'як. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №20. – С. 158 – 162.
18. Кузнецова Л.В. Модели современного корпоративного управления / Л.В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – Вып. № 15(213) . – 2012. – с. 66 - 70

19. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 38–42.
20. Марченко В. В. Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами України / В. В. Марченко. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №9. – С. 109 – 112.
21. Мертенс А. Пять инструментов для развития вашей бизнес-модели / А. Мертенс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://anticrisis.vlasnasprava.info/wpcontent/uploads/2011/04/IFC_Book_blu.pdf.
22. Михайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. Ю. Юрченко, Ю. І. Данько, А. М. Михайлов. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 200 с.
23. Наскільки легко оформити онлайн кредит в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/409050/naskilky-legko-oformyty-onlajn-kredyt-v-ukrayini>
24. Некрасов В. А якщо по чесному? Сім кіл пекла легального бізнесу по-українськи / В. Некрасов // Економічна правда. – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/13/634011/>
25. Особливості ведення бізнесу в різних країнах [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/osoblivosti-vedennja-biznesu-v-riznih-krainah.html>
26. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега инноватора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
27. Пивоваров С.Э., Максимцев И.Л. Сравнительный менеджмент, 2-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 480с.
28. Піхняк Т. А. Світовий досвід державного управління розвитком малого підприємництва і можливості його адаптації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/pihnyak-ta-svitoviy-dosvid>

derzhavnogo-upravlinniya-rozvitkom-malogo-pidpriemnitstva-i-mozhливosti-yogo-adaptatsiyi-v-ukrayini/

29. Початок будівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tuexpert.com.ua/ua/nachalo-stroitelstva>

30. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.rrf.chjresearch/562>

31. Роик Т. Закон об АО // Инвест-газета. – 2008. - №38. – С. 64-68. http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/59279.doc.htm

32. Садовская Т.Г., Дадонов В.А., Дроговоз П.А. Анализбизнеса: В 4 ч. Ч. 1: Бизнес и международныестандартыфинансовойотчетности / Под ред. Т.Г. Садовской. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2004. 144 с.

33. Садовская Т.Г., Дадонов В.А., Дроговоз П.А. Анализбизнеса: В 4 ч. Ч. 2: Финансово-хозяйственнаядеятельностьнаукоемкогопредприятия / Под ред. Т.Г. Садовской. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. 328 с.

34. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства / Л. В. Сачинська. // "Економічні науки". - Серія "Облік і фінанси". – 2015. – №12. – С. 171 – 178.

35. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація / В.В. Скриль // «Економіка і суспільство» - Серія «Економіка та управління підприємствами». – 2016. – Вип. №7. – с. 490 – 497

36. Теория и практика международногоделовогосотрудничества : учеб. пособие / Т.Г. Садовская, В.А. Дадонов, П.А. Дроговоз, С.А. Летун ; под ред. Т.Г. Садовской. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2012.

37. Ткачук Н. Вплив податкового навантаження на діяльність суб'єктів госопдарювання в умовах реформування фінансової системи України / Н. Ткачук. // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – №4. – С. 121 – 128.

38. ТОВ «Торгівельний двір УТС» / Офіційний веб-сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://utstd.com.ua/pro_kompaniy.html

39. Турук Н. В. Заходи щодо запобігання банкрутства за національним та зарубіжним законодавством: порівняльно-правовий аспект / Н. В. Турук, В. С. Шапіро. // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – 2015. – С. 356 – 358.

40. Хемпден-Тернер Ч., Тромпенар Ф. Семь культур капитализма: Пер. с англ. Минск: ИНФО-АРТ, 2001. 386 с.

41. Чеглатонєв В.І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / В.І. Чеглатонєв ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – О., 2010. – 20 с.

42. Что нужно для регистрации юридического лица [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ursambo.com/zashhita-yurlits-i-fop/chto-nuzhno-dlya-registratsii-yuridicheskogo-litsa.html>

43. Щербатюк М. Право власності / М. Щербатюк, О. Шевчук-Клюжева // Українська гельсінська спілка з прав людини. – 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://helsinki.org.ua/pravo-vlasnosti/#_ftn1

44. Метельская Е.А. Кадровые проблемы развития фермерских хозяйств // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2005. № 12. С. 164-168.

45. Основные характеристики систем государственной общественной поддержки и развития МСП зарубежных стран / В.А. Бондаренко, А.Д. Иоффе, В.Н. Нагих / URL: <http://www.giac.ru/analytics/?id=14>

46. Жирко С. О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/2/25.pdf>

47. Деренько О. А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки підприємництва / Деренько О. А. // БІЗНЕСІНФОРМ – 2012. – №5. – С.95–97.

48. Піхняк Т. А. Світовий досвід державного управління розвитком малого підприємництва і можливості його адаптації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/pihnyak-ta-svitoviy-dosvid->

derzhavnogo-upravlinnya-rozvitkom-malogo-pidpriemnitstva-i-mozhливosti-yogo-adaptatsiyi-v-ukrayini/

49. Бех Н. Особливості розвитку і функціонування малого і середнього бізнесу в Україні та світі / Бех Н. // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1. – С. 16-20.

50. Afuah A, Tucci C. InternetBusinessModelsandStrategies. – Boston: McGrawHill, 2003.

51. Amit R., Zott C. Exploringthefitbetweenbusinessstrategyandbusinessmodel: implicationsforfirmperformance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=16738.

52. ArnoldJensMatthias, etal. (2011) Taxpolicyforeconomicrecoveryandgrowth // TheEconomicJournal, vol.121, pp. 59–80.

53. DoingBusiness 2014 / A WorldBankGroupCorporateFlagship [Electronicsource]. – Wayofaccess: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>

54. DoingBusiness 2015 / A WorldBankGroupCorporateFlagship [Electronicsource]. – Wayofaccess:<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>

55. DoingBusiness 2016 / A WorldBankGroupCorporateFlagship [Electronicsource]. – Wayofaccess:<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

56. DoingBusiness 2017 / A WorldBankGroupCorporateFlagship [Electronicsource]. – Wayofaccess:<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>

57. DoingBusiness 2018 / A WorldBankGroupCorporateFlagship [Electronicsource]. –

Wayofaccess:<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>

58. Doing Business-2018. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analytika/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>

59. Hampden-Turner C., Trompenaars F. RidingtheWavesofCulture: UnderstandingDiversityinGlobalBusiness. McGraw-Hill, 2012. 400 p.

60. Hofstede G. Culture'sConsequences: ComparingValues, Behaviors, Institutions, andOrganizationsAcrossNations. SAGE Publications, 2011. 616 p.

61. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. CulturesandOrganizations: SoftwarefortheMind. McGraw-Hill, 2010. 576 p.

62. Murray J. Whatdoes “DoingBusiness” mean? / JeanMurray // Businesslaw&taxes. – 2018. [Electronicsource]. – Wayofaccess: <https://www.thebalancesmb.com/what-does-doing-business-mean-398226>

63. Teece D.J. BusinessModels, BusinessStrategyandInnovation / D.J. Teece // LongRangePlanning. – 2010. – № 43 (2/3). – P. 172–194.

Додатки

Додаток А



Інстанції, що видають дозвільну документацію на будівництво в Україні [29]

Додаток Б

Баланс ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Актив	2015	2016	2017
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби	-	-	-
первісна вартість	-	9,5	9,5
знос	-	-9,5	-9,5
Довгострокові біологічні активи	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
Усього за розділом I	-	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1371	1153,1	2986,3
у тому числі готова продукція	1371	1153	2986,3
Поточні біологічні активи	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	655,9	864	558,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,6	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23,8	869,5	595,4
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	95,7	244,6	63,3
Витрати майбутніх періодів	-	-	1,1
Інші оборотні активи	6,7	7,3	26,7
Усього за розділом II	2163,7	3138,5	4231
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Баланс	2163,7	3138,5	4231

Продовження Додатку Б

Пасив	2015	2016	2017
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	10	10
Додатковий капітал	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	162,8	480,2	688,9
Неоплачений капітал	-	-	-
Усього за розділом I	172,8	490,2	698,9
II. Довгострокові зобов'язання	661	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-
товари, роботи, послуги	804,2	1564,6	2916,8
розрахунками з бюджетом	35,7	237,2	183,8
у тому числі з податку на прибуток	35,7	204,9	19,5
розрахунками зі страхування	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	490	846,5	431,5
Усього за розділом III	1329,9	2648,3	3532,1
Баланс	2163,7	3138,5	4231

Додаток В

Звіт про фінансові результати ТОВ «Торгівельний двір УТС» за 2015-2017

пр., тис. грн.

Стаття	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	25792,3	37727,6	53185,3
Інші операційні доходи	16	4,5	34,4
Інші доходи	-	-	-
Разом доходи	25808,3	37732,1	53219,7
Собівартість реалізованої продукції	-24634,5	-35695,2	-50567,5
Інші операційні витрати	-975,3	-1452,1	-2256,5
Інші витрати	-	-	-100
Разом витрати	-25609,8	-37147,3	-52924
Фінансовий результат до оподаткування	198,5	584,8	295,7
Податок на прибуток	-35,7	-105,2	-87
Чистий прибуток (збиток)	162,8	479,6	208,7