

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи методів управління бізнесом»

(за матеріалами ТОВ «Blest», м. Київ)

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Коновал Вікторії
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	6
1.1. Сутність системи управління бізнесом.....	6
1.2. Методичні підходи до формування системи управління бізнесом.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «Blest»	24
2.1. Аналіз системи управління підприємством	24
2.2. Оцінка ефективності управління бізнесом на підприємстві.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТОВ «Blest»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність. Сучасне ринкове середовище характеризується значною невизначеністю та динамічністю, що спричинює формування жорстоких умов виживання для вітчизняних підприємств. Зміни попиту, зростання кількості суб'єктів ринку, поява великої кількості ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. В таких умовах основною проблемою виступає здатність підприємства пристосуватись до змін у середовищі, тобто розвиватись у відповідності з цими змінами. Тільки розвиваючись, підприємство має можливість досягати основної мети своєї діяльності – отримувати прибуток, зберігаючи конкурентоспроможність. Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, однак для того, щоб ними скористатися треба володіти власною стратегією розвитку. Особливо значимою є розробка стратегії розвитку для торговельних підприємств, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції та забезпечують споживачів аналогічними товарами. Лише ті підприємства, які здатні створити унікальні конкурентні переваги, запропонувати споживачу новий інноваційний продукт, більш повно задовольнити їх потреби, зможуть забезпечити успішне своє функціонування.

Мета дослідження – полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління бізнесом і розробці на цій основі заходів щодо ефективного напрямку розвитку організації.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність системи управління бізнесом;
- дослідити методичні підходи до формування системи управління бізнесом;
- провести аналіз системи управління підприємством;
- провести оцінку ефективності управління бізнесом на підприємстві;

– запропонувати шляхи удосконалення системи управління бізнесом на прикладі підприємства ТОВ «Blest».

Об'єкт - процес формування системи методів управління бізнесом.

Предмет – методичні підходи до формування системи методів управління бізнесом.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: структурно-логічного аналізу – при побудові логіки та структури дослідження; логічної абстракції (теоретичні узагальнення і формування висновків); графічного (для наочного представлення статистичних даних); табличний та групування (при аналізі фінансової діяльності підприємства, формуванні витрат на створення та функціонування магазину, при економічному обґрунтуванні доцільності відкриття магазину); маркетингові: SWOT-аналіз (для оцінки факторів, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства).

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували річні звіти ТОВ «Blest», наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, вітчизняні періодичні видання, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна результатів даного дослідження полягає у розробці науково-практичних положень і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Blest».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони представлені у вигляді конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи управління і можуть бути використані керівництвом ТОВ «Blest».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи було відображено у науковій статті на тему: «Формування систем методів управління бізнесом», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2020 року (додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т.ч. 10 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 2 додатків, викладених на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність системи управління бізнесом

Розглядаючи сучасні концепції та системи управління бізнесом можна дійти до висновку, що ідеальної системи методів не існує. В такому випадку доцільно буде сконцентрувати увагу на понятті «бізнес-модель» як на одну з найпоширеніших систем управління бізнесом.

В Україні термін «бізнес-модель» є відносно новим та ще не зовсім поширеним. Аналіз понятійного апарату бізнесу може здійснюватися в різних напрямках. Завдяки цьому існує можливість зняти протиріччя між існуючими поглядами на підприємництво і ознайомитися з мотивами його розвитку.

Процеси розробки бізнес-моделей знаходяться в межах сучасних наукових досліджень питань управління підприємством, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених.

Такі вчені як Г. Чесбро і Р. Розенблум [28], А. Слівотські [22], досліджували значення бізнес-моделі підприємства у створенні та нарощуванні ним цінності.

Ключові елементи бізнес-моделі підприємства та умови, які спричиняють її зміни, аналізували М. Джонсон, Х. Кагерманн та К. Крістенсен [29].

Значний внесок у вивчення питання бізнес-моделі в менеджменті зробили дослідження таких українських вчених, як З.В. Мокринської [16], Н.В. Ревуцької [20], В.І. Чеглатонєва [26] та ін.

Не зважаючи на значну кількість наукових напрацювань, пов'язаних із питанням бізнес-моделі, деякі теоретичні і практичні аспекти до сьогоденішнього дня не отримали всебічного наукового обґрунтування. Так,

станом на сьогодні в сучасній науці не існує єдиного визначення терміну «бізнес-модель», а також відсутні підходи стосовно її формування та аналізу.

Н.В. Ревуцька вважає, що бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, які характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку його функціонування, на основі використання ключових компетенцій, для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [20].

Із визначенням даного поняття Н.В. Ревуцькою можна погодитись лише частково, оскільки в сучасних умовах діяльності компаній роль бізнес-моделювання вимагає значного доповнення та вдосконалення.

На думку А.І. Чухрай, у сучасній економічній теорії і практиці поняття «бізнес-модель» використовується у широкому діапазоні формальних і неформальних визначень для передачі ключових аспектів бізнесу, таких як: мета бізнесу, продуктовий ряд, стратегія, інфраструктура, організаційна структура, способи продажів, операційні процеси і політики.

А. Розман у своєму дослідженні вказує, що у загальному вигляді бізнес-модель підприємства представляє собою спосіб функціонування компанії завдяки поєднанню наступних параметрів:

- стратегії, взаємозв'язків з постачальниками та споживачами;
- ланцюжка створення вартості;
- організаційної структури;
- здібностей, компетенції та ресурсів компанії [21, с. 23].

А.Ю. Соляте вважає, що до існуючих визначень терміну «бізнес-модель» умовно існує два підходи: ціннісний та вартісний. В центрі уваги, згідно першого підходу – ціннісного, знаходиться процес формування цінності для споживачів. Даний підхід направлений, в першу чергу, на зовнішнє оточення підприємства. В даному випадку бізнес-модель демонструє в який спосіб підприємство створює і надає клієнтам цінність, а сама набуває економічну, соціальну та інші форми вартості [1].

А. Сливоцький також притримується цього підходу і вважає, що «модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток» [22].

Згідно вартісного підходу, відбувається орієнтація на процеси, які відбуваються, в першу чергу, всередині організації. Згідно даному підходу, бізнес-модель розглядається як метод ведення діяльності, завдяки якому компанія може забезпечити собі ефективне функціонування шляхом створення вартості для підприємства, тобто згенерувати дохід, виручку.

Прихильниками даного підходу є такі науковці як Р. Казадеуш-Массанель і Й.Е. Ріхарт. Вчені вважають, що «... бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів...». Іншими словами, бізнес-модель відображає як компанія заробляє, демонструючи її місце розташування у ланцюгу формування вартості.

У літературі із стратегічного менеджменту науковці розглядають бізнес-модель як досягнення конкурентної позиції та виконання поставлених завдань, а також як синонім до терміну «стратегічний набір» [30].

У методології систем поняттям «бізнес-модель» характеризують як сукупність способів ведення бізнесу на підприємстві (її структура, продукція, способи доставки і обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії підприємства, а також критеріїв визначення ділових показників [18, с. 33].

У сучасній літературі також можна зустріти розуміння бізнес-моделі як способу забезпечення належної конкурентної позиції та досягнення поставлених завдань.

А.І. Чухрай притримується точки зору, що ефективна бізнес-модель складається з пропозиції, що становить високу цінність для споживача, а

також з ключових ресурсів і процесів, які підприємству необхідно поєднувати, щоб створити власну пропозицію.

Здійснивши аналіз робіт наукових робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників у області бізнес-моделювання, ми прийшли до висновку, що на сьогоднішній день існує шість основних підходів до формування компонентів бізнес-моделі підприємства, а саме: економічний, ціннісний, стратегічний, системний, процесний та управлінський.

Досліджуючи бізнес-модель з точки зору економічного підходу, Д. Стюарт та К. Чжао розглядають її як фірму, призначенням якої є заробіток грошей і забезпечення стабільного прибутку протягом тривалого періоду часу [31, р. 288]. Згідно даного підходу, на думку вчених, до бізнес-моделі необхідно віднести наступні компоненти: процеси закупівлі ресурсів; взаємодію з постачальниками та споживачами; процеси ціноутворення; інструменти фінансування діяльності організації.

Дослідники Ю.С. Виходець і Н.Ю. Ровинська, аналізуючи сутність бізнес-моделі, вказують на існування інших її компонентів: підприємництво; стратегію; економіку; фінанси; операції; конкурентні стратегії; маркетинг; стратегії стійкого зростання [6, с. 66].

Можна говорити, що виділення авторами даних компонентів здійснювалося на підставі опису самого бізнесу та рівня забезпеченості прибутком. При цьому, внутрішні бізнес-процеси залишаються без уваги.

Прихильник ціннісного підходу до формування компонентів бізнес-моделі підприємства Р.И. Хансєвєров вважає, що основна увага звернена на внутрішні бізнесові процеси, операції та на ланцюжок формування цінності. Даний підхід розглядає бізнес-модель підприємства як опис способу створення, реалізації та доставки цінності клієнтам. Автор концентрує увагу, в основному, на виробництві цінності, а в моделі бізнесу вбачає конфігурацію, яка характеризує, яким чином функціонує компанія [25, с. 44].

Т. Давила та інші сучасні дослідники вважають, що цінність – це результативний конструкт ефективності управління компанією і вбачають

виділення наступних елементів конфігурації цінності: ланцюг; майстерня; сіть створення цінності.

Тому, на їх думку, вибір моделі бізнесу підприємства конфігурації цінності визначається, в першу чергу, специфікою роботи підприємства та особливостями ринкового простору діяльності [8, с. 36].

Прихильником стратегічного підходу, який акцентує увагу на тривалих аспектах діяльності підприємства є Р.І. Хансєвєров. Він виділяє наступні компоненти бізнес-моделі: спосіб створення цінності; участь акціонерів, партнерів бізнесу в створенні цінності; бачення компанії, мережі; альянси бізнесу.

Згідного даного підходу, ключовим є питання отримання всіма зацікавленими у бізнесі сторонами [21, с. 42].

А. Розман та інші прибічники системного підходу одними з перших вказали на елементи бізнес-моделі організації. Представники даного підходу розглядають бізнес-модель як спосіб функціонування підприємства на основі поєднання різних елементів: стратегії, взаємозв'язків з постачальниками та споживачами; ланцюжка створення вартості; організаційної структури; здібностей, компетенції та ресурсів компанії [21, с. 23].

Динамічна трансформація підходів до організації бізнесу спричинила зміну напрямку управління із системного на процесний. В свою чергу, це створило можливість створення бізнес-моделі підприємства на основі процесів. З точки зору процесного підходу створення бізнес-моделі – це формальний опис моделі через призму її бізнес-процесів. На думку В.А. Гросул та Т.П. Іванової, процесний підхід направлений на використання технології реінжинірингу бізнес-процесів компанії, яка, в свою чергу, формує ієрархію взаємозалежних процесів та компонентів. Основним аспектом застосування процесного підходу є використання логіки «один процес – один результат – одна структура – один бюджет – один власник». Ключовими компонентами моделі бізнесу підприємства, згідно даного підходу є

організаційна, функціональна та технологічна (інформаційна) модель, кожній з яких притаманні індивідуальні своєрідні елементи [7, с. 246].

Згідно управлінського підходу, процес створення бізнес-моделі підприємства відбувається на основі поєднання та перетворення ключових положень системного і процесного підходів у аспекті забезпечення повноцінного управління підприємством в умовах сучасності. Представники даного підходу вказують на наступні компоненти створення бізнес-моделі компанії: майбутні пріоритети споживачів; основні компетенції; система бізнес-процесів; бізнес-портфель.

Аналіз трактувань поняття «бізнес-модель» підприємства різними авторами дозволив нам систематизувати їх за різними підходами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Полісемія поняття «бізнес-модель» підприємства

Підхід	Автор	Трактування	Характерні риси
Інформаційний	Ск. Мортон, Н. Карр, О.Ю.Сооляте	Бізнес- модель — система, яку можна моделювати завдяки створенню та управлінню базами даних, які пов'язують усі бізнес-процеси на підприємстві	- «внутрішня» спрямованість; - інформація — першоджерело конкурентних переваг
Ціннісний	А. Слівотскі, Д. Моррісон, Г. Чесборо	Бізнес-модель — це те, як компанія обирає споживача, формує ціннісну пропозицію; розподіляє ресурси; визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами	- орієнтація на потреби та смаки споживача; - концентрація на зовнішньому оточенні підприємства (у першу чергу діяльності; конкурентів)
Стратегічний	А. Остервальдер, І. Піньє, В.Ю. Котельников	Бізнес-модель підприємства — це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати все значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним.	- позиціонування бізнес-моделі компанії у контексті її взаємодії із зовнішнім середовищем; - зовнішня спрямованість (погляд на бізнес-модель компанії «ззовні», тобто з позиції компаній — конкурентів)

Продовження таблиці 1.1

Підхід	Автор	Трактування	Характерні риси
Ресурсний	К. Прахалад, В. Рамасвами	Бізнес-модель — це логіка з'єднання ресурсів і здібностей для послідовного досягнення принципіальних цілей і здійснення бізнес-діяльності.	- ресурси — джерело конкурентних переваг; - постійне удосконалення ресурсної бази; - попит та пропозиція розглядаються як ресурси
Структурний	П. Вайль, М. Вітал	Бізнес-модель — це об'єднання ряду параметрів, які Структурний описують схему побудови бізнесу	
Процесний	Б. Андерсен, О. Прокопенко	Бізнес-модель — система, яка включає в себе бізнес-спроцеси та операції, які пов'язані між собою функціональними зв'язками».	
Економічний	Д. Стіварт, О. Федоренко, А. Остервальдер, С. Кантрелл	Бізнес-модель — формулювання того, як компанія буде робити гроші та забезпечувати стійкий прибуток на протязі тривалого часу.	- точність (оперування фінансово-економічними показниками); - достовірність (можливість перевірки актуальності інформації за допомогою фінансових документів)
Операційний	Давіла Т., Єпштейн М., Шелтон Р., Шингарев А.В.	Бізнес-модель описує спосіб створення продажу та доставки цінності клієнтам компанії.	- внутрішня спрямованість (погляд на бізнес-модель «з середини»); - ясність відображення внутрішньої «конструкції» бізнес-моделі
Інтегруючий (комплексний)	М. Морріс, М. Шендіхат, Дж. Аллен, А. Слівотски	Бізнес-модель — стисле описання того як набір взаємопов'язаних елементів, який відображає рішення в галузі стратегії, структури та економіки підприємства, які будуть використовуватись для створення стійкої конкурентної переваги на певних ринках.	- внутрішня спрямованість (погляд на бізнес-модель «з середини»); - ясність відображення внутрішньої «конструкції» бізнес-моделі;

Джерело: складено автором на основі [1, с. 40-44]

Враховуючи вищевикладене, можна дотримуватись комплексного підходу до пояснення бізнес-моделі, який описує бізнес-модель як управлінську концепцію щодо способу створення на основі ключових компетенцій цінності для клієнтів та примноження вартості підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, як свідчить аналіз сучасної літератури, ефективна бізнес-модель підприємства має великий потенціал перспектив та привертає увагу все більшої кількості теоретиків та практиків менеджменту. М.В. Джонсон та його колеги вважають, що за допомогою якісної бізнес-моделі можна з'ясувати ціннісні уподобання споживачів та відшукати способи їх реалізації з метою збільшення цінності безпосередньо самого підприємства [29, с. 6].

Ключовим завданням бізнес-моделі підприємства є трансформація внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, компетенції, технології, здібності) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії).

Розглянемо основні функції бізнес-моделі підприємства:

1) стратегічні функції: визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку підприємства на існуючому і потенційних ринках; забезпечення виконання стратегії підприємства; дослідження перспектив та пріоритетів споживачів; підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності підприємства на ринку.

2) операційні функції: забезпечення оптимального розподілу існуючих ресурсів та курс на реалізацію нових ресурсів; організація ефективної системи бізнесових процесів підприємства; формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу; ідентифікація та виконання компетенцій підприємства; введення інновацій у додану вартість (цінність), що відповідає пріоритетам споживачів.

3) фінансові функції: генерування доходів і прибутку; залучення капіталу інвесторів; збільшення ринкової вартості та прибутковості підприємства.

А. Белов вважає, що систематичні динамічні перетворювання та трансформації середовища діяльності організації, впровадження інноваційних технологій та конкуренція призводять до «старіння» вже існуючих бізнес-моделей. Тому, на думку даного автора, їх постійна переоцінка повинна набути форму відпрацьованої на практиці менеджменту. Аналіз існуючої бізнес-моделі організації, в основному, здійснюється у наступні три етапи:

Етап 1. Перегляд існуючих бізнес-моделей організації у галузі її ключових навичок, вмінь, в залежності від типу та логіки формування цих моделей;

Етап 2. Перегляд типової моделі бізнесу підприємства та логіки її виникнення, вивчення основних навичок та умінь, встановлення суперечностей даної моделі;

Етап 3. Вибір ефективної бізнес-моделі серед перспективних варіантів, аналіз логіки переходу до бажаної бізнес-моделі, планування програми переходу [3].

Альтернативність підходів до створення бізнес-моделі підприємства говорить про існування різних цілей, встановлених менеджментом, якому належить роль прийняття рішення щодо вибору вектора розвитку підприємства. Тому, особливість створення бізнес-моделі підприємства та її структурних компонентів залежить від специфіки діяльності підприємства.

Здійснивши аналіз сучасної економічної літератури по даній проблемі, вважаємо, що основними вимогами до сформованої бізнес-моделі компанії можна назвати: направленість на реалізацію поставлених цілей; наявність балансу між створенням цінностей для споживачів та вартістю компанії; чіткість змісту та розуміння причин використання конкретної системи стратегій; ієрархічний характер; надійність, передбачену всебічною обґрунтованістю та зваженістю моделі; віддзеркалення сукупності господарських процесів та їх взаємозв'язків; гнучкість і динамічність, готовність враховувати впливи зовнішнього та внутрішнього характеру, а

також перехід на іншу (резервну) стратегію; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Таким чином, у сучасній економічній теорії і практиці поняття «бізнес-модель» використовується у широкому обсязі формальних і неформальних визначень з метою презентації ключових питань бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики.

1.2. Методичні підходи до формування системи управління бізнесом

В сучасних умовах формування ринкових економічних відносин відіграє важливу роль як в Україні так і в світі. Особливої уваги потребують малі форми господарювання – малий бізнес. Саме мале та середнє підприємство дає змогу в найкоротший термін здійснити структурну перебудову економіки, сприяє насиченню ринка товарами та послугами і формуванню середнього класу.

Узагальнення теоретичних концепцій по даній категорії дає можливість сформувати власне визначення дефініції розвиток підприємства в такій інтерпретації: це трансформаційний процес закономірних якісно-кількісних фазових змін економічної системи в довгостроковому періоді, які відбувається з мобілізацією обмежених економічних ресурсів під дією боротьби співвідношень потреб і інтересів суспільства, підпорядкованих залежать від загальних та спеціальних економічних законів, які діють тільки в умовах бізнес-середовища з її виробничо-господарськими відносинами і відображають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ для досягнення іншого стану системи, яке буде мати більш високу опірність дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища, високий рівень

ефективності функціонування і забезпечить її високу життєздатність в поточній, середньо - і довгостроковій перспективі.

Ефективне функціонування підприємства базується на системному підході, який передбачає формування механізму його стійкого розвитку. Механізм управління процесами розвитку підприємства завдяки комплексному управлінню всіма елементами його діяльності дозволить досягти максимального рівня ефективності підприємства. Основними елементами є: суб'єкти, принципи, управлінські функції, методи, інструментарій, інформаційне забезпечення.

Ефективне управління бізнес-процесами підприємства залежить від вирішення таких питань: визначення джерел подальшого розвитку підприємства; розрахунок критичних точок у розвитку підприємства; розробка альтернативних стратегій розвитку; оцінка потенційних результатів реалізації управлінських рішень.

Механізм ефективного функціонування підприємства має бути націлений на досягнення конкретних завдань шляхом дії на наявні ключові чинники підприємства, і цей вплив здійснюється шляхом використання визначених ресурсів або потенціалів, шляхом узгодження усіх елементів механізму розвитку.

Таким чином, механізм управління підприємств бізнесу - це цілеспрямований процес оптимального вибору параметрів розвитку підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства у прогностичному періоді.

Механізм управління процесами бізнес підприємства є системою комплексних заходів, яка орієнтована на діяльність визначеного підприємства: стратегію, цілі, ресурси, персонал, виробництво, продукцію та проблеми, що виникають в певний часовий період та базується на наступних етапах.

Кожен етап складається з певних дій, безпосередньо пов'язаних між собою.

Етап 1. Окреслення стратегії розвитку підприємства визначає встановлення і досягнення чітких цілей, функцій, принципів та методів оцінки стійкості розвитку, конкретизацію об'єкта оцінки та суб'єктів в рамках концепції сталого розвитку підприємства. Звідси випливає ряд проблем, які слід формалізувати шляхом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, визначення їх фактичних значень, а також виконати структурування проблем, побудувавши для їх вирішення дерево цілей.

Можливе застосування таких методів управління сталим розвитком: на основі дотримання існуючої стратегії розвитку; на основі запобігання порушення сталого розвитку; на основі обмеження сталого розвитку підприємства [28, с. 119].

Етап 2. На етапі діагностики поточного стану функціонування підприємства здійснюється аналіз ринкового середовища (конкурентів), оцінювання стійкості поточного стану функціонування підприємства (економічні результати діяльності), визначення факторів екзо- та ендogenous впливу на показники стійкого розвитку підприємства, визначення шляхів та способів підвищення його конкурентоспроможності. Цей етап передбачає визначення конкретного набору показників сталого розвитку. Основним критерієм є повнота, оперативність надходження, обробки та аналізу всесторонньої інформації, на основі якої робиться висновок про збалансованість і пропорційність розвитку підприємства.

Кожне підприємство повинно бути оцінене окремо з погляду ринкової позиції і привабливості галузі з позицій рентабельності й можливості розвитку. За підсумками аналізу та оцінки стійкості розвитку виявляється необхідність і проводиться розробка основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійкістю розвитку, на підставі чого керівництво формулює мету розвитку і завдання, спрямовані на підвищення стійкості промислового підприємства.

Етап 3. Оцінка стратегічного та оперативного потенціалу підприємства передбачає дослідження факторів розвитку, їх накопичення, здійснення

діагностики стану та використання потенційних можливостей підприємства як бази майбутніх результативних змін. Побудова майбутньої стратегії повинна відштовхуватися від системи переваг, що базуються на наявних у підприємства факторах розвитку. Підприємство може втілювати свою стратегію лише тоді, коли з'являються певні умови та потенційні можливості. Особливої уваги потребує вміння управляти процесами в часі.

«На даному етапі доцільним буде оцінювання потенціалу внутрішніх можливостей підприємства, що дозволяє здійснити повний цикл оцінки потенціалу можливостей корпоративної стратегії. Величина перспективного потенціалу внутрішніх можливостей характеризує величину тих можливостей, які існують, але на даний час не використовуються з якихось причин і якими компанія або її підприємства-учасники мають можливість скористатися в процесі розробки стратегії в разі необхідності» [20, с. 107].

Етап 4. Характеристика ключових чинників успіху передбачає виконання робіт зі збору і синтезу інформації щодо основних чинників розвитку підприємства, виявлення ринкових чинників успіху, ключових компетенцій, використання інноваційних можливостей підприємства (внутрішні ідеї, власні лабораторії, рекомендації клієнтів, маркетингові дослідження) за критеріями результативності та стійкості.

«Головним результатом процесу управління є розуміння цінності наявних у підприємства ресурсів, здатностей і компетенцій з погляду отримання стійкої конкурентної переваги на майбутніх ринках» [28, с. 102].

Етап 5. Одним з найважливіших етапів проведення робіт можна назвати сукупність дій з формування інноваційних переваг, а саме: виявлення можливих джерел конкурентних переваг, використання інноваційного потенціалу, управління знаннями, формування банку ідей та винаходів, застосування сучасних засобів обміну інформацією.

Інноваційна система управління знаннями підприємства є логічно побудованою базою знань, простих у впровадженні та адаптації, з

можливістю оперативного реагування, з різними рівнями доступу та мотивації співробітників [18].

Етап 6. На етапі розроблення стратегії розвитку підприємства відбувається прийняття остаточного рішення щодо розроблення стратегії конкурентної поведінки на основі оцінки конкурентних переваг в ключових функціональних областях управління підприємством, що передбачає створення власних та використання зовнішніх інновацій та проведення імітаційного моделювання для аналізу та прогнозування поведінки суб'єкта господарювання в майбутньому.

«Можливість впровадження кожної із запропонованих стратегій конкурентного розвитку підприємств припускає дотримання специфічних умов, оскільки кожна стратегія має власний рекомендований комплекс інструментів менеджменту і визначені очікувані позитивні ефекти від їх реалізації» [26, с. 8].

Етап 7. На етапі дослідження напрямів розвитку підприємства відбувається визначення критичних моментів у діяльності підприємства; побудова декількох стратегій розвитку та визначення найбільш оптимальної стратегії, яка спрямує підприємство якісно новий ступінь розвитку. Існує багато потенційних ліній розвитку підприємства, тому вибір напрямку розвитку повинен базуватися на стійкості функціонування підприємства.

«Традиційно прийнято виділяти п'ять груп основних критеріїв вибору альтернативних стратегічних рішень: реакція на можливості та загрози зовнішнього середовища; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям і місії підприємства; можливість виконання стратегії; урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства. Для вибору стратегії розвитку підприємства слід додатково розглянути такий критерій, як досягнення якісно нового більш високого рівня розвитку підприємства» [13, с. 18].

Етап 8. На етапі реалізації заходів із підтримки стратегії розвитку та формування нових конкурентних переваг здійснюється визначення

пріоритетів, оптимізація організаційно-ресурсного забезпечення, вибір інструментарію здійснення заходів.

Етап 9. На останньому етапі проводиться оцінювання результативності управління розвитком підприємства, потенційних результатів виконання тактичних та стратегічних рішень, орієнтованих на розвиток підприємства. На цьому етапі виконують аналітичні розрахунки оціночних показників зміни стану щодо бажаного рівня розвитку окремих підрозділів та підприємства в цілому, надання рекомендацій щодо досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інформація щодо управління стійкістю розвитку підприємства повинна бути доступна шляхом формування відкритої звітності, поширюватися серед всіх учасників процесу, бути доступною для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Інформація для топ-менеджменту представляється в агрегованому вигляді (узагальненого показника стійкості розвитку). Деталізована інформація надається в підрозділи підприємства, де формуються конкретні зміни за напрямками діяльності, виходячи з цілей розвитку і потенційних можливостей.

Практика свідчить про те, що саме наявність конкурентного набору ресурсів дозволяє досягати кращих результатів діяльності. «Головними інструментами інтеграції операційних процесів та ресурсної бази підприємства виступають: організаційна структура управління, організаційні знання, здатність організації до навчання, корпоративна культура, процеси прийняття рішень (ступінь централізації), рівень координації управлінських рішень, система культурних засобів контролю. Саме організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає можливості підприємства до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища» [25, с. 331].

Існує система управління бізнесом Висоцького. Олександр Висоцький - автор бізнес-літератури на тему управління та організації бізнесу. Засновник міжнародної компанії "Висоцький Консалтинг" з офісами в Києві, Москві,

Алмати, Новосибірську, Тайвані та Нью-Йорку. Головними продуктом Висоцький Консалтинг в офлайн є "Школа Власників Бізнесу", а в онлайні Business Booster. Це консалтингові проекти, які триває в середньому 12 місяців, За підсумками проектів в компанію впроваджуються інноваційні інструменти управління, такі як - вимірювання показників ефективності, фінансове планування, системи письмової комунікації і інше [35].

Система Висоцького впроваджує 12 інструментів, а саме:

1. Цілі і задуми. Цей інструмент дозволяє описати і донести цілі і задуми компанії, які надихають всіх співробітників направляти свою творчу енергію в одне русло. Співробітники самостійно розрізняють, які дії ведуть до мети, а які ні. Компанія РЕГУЛЯРНО віддає собі звіт про просування до своєї мети. Всі завдання наповнюються сенсом, працювати стає цікавіше. Легше залучати нових - продуктивних співробітників, для яких важлива мета.
2. Система оперативної передачі функцій і вводиться нового співробітника на посаду. Інструмент економить багато часу, при наймі нових співробітників і кадрові перестановки всередині компанії. Підвищується швидкість передачі повноважень при підвищеннях темпів або звільнення. Нові співробітники швидко входять в курс справи і починають приносять користь. Функції будь-якої посади вже прописані, нічого не забувається. Опис постів регулярно оновлюється і підтримується в актуальному формі. У компанії зникає таке поняття як «незамінний співробітник».
3. Організуюча схема - фундаментальна складова систематизації. Інструмент, перетворюючий хаос в порядок. Організуюча схема наочно показує всі ключові функції, які повинні виконуватися для успішного розвитку компанії. Дає чітке розуміння, хто за що відповідає і хто кому підпорядковується. Підвищується орієнтація на результат, зникає до 50% зайвих дій. У власника з'являється план побудови організації, а співробітники бачать перспективи зростання - посади, які можуть зайняти.
4. Статистики для кожної посади. Інструмент дає можливість приймати вірні управлінські рішення, засновані на фактах, а не думки,

справедливо нагороджувати кращих співробітників і брати до уваги ледарів. Вимірює ті показники, які дійсно впливають на результати компанії. Всі значення зображуються у вигляді графіків, що допомагає бачити динаміку зростання або падіння. З'являється можливість усувати проблеми, ще до їх виникнення. Графіки наочно показують найслабші місця і точки росту компанії, а також реальний стан справ по кожній посаді. Співробітники розуміють, що красиві розмови не проїдуть, потрібен результат. Кожен член команди розуміє, в чому саме і наскільки корисні його колеги.

5. Система планування. Інструмент допомагає кожному співробітнику самостійно і заздалегідь планувати свою діяльність, виходячи із загальних цілей компанії і розуміння своїх обов'язків. Плани формуються конкретно - в форматі дій і результатів. Керівник не витрачає час на організацію роботи своїх підлеглих, відволікаючись від власних завдань посеред тижня.

6. Система комунікацій усередині компанії. Ефективний обмін паперовій та електронній документацією, без втрат, затримок і непорозумінь. Співробітники перестають відволікати один-одного по кожній дрібниці.

7. Система контролю за дотриманням політики компанії. У процесі систематизації бізнесу власник створює письмові інструкції і регламенти, за дотриманням яких потрібно стежити постійного. Якщо цього не робити всі впроваджені одного разу інструменти деградує. Підтримувати в робочому стані адміністративну систему тепер потрібно буде кожен день, і в цьому допоможе система контролю.

8. Система зборів і координацій. Щоденні координації позбавлять компанію від «чвар», конфліктів, непотрібної роботи і протинаправлених зусиль, виключаючи форс-мажори, збої, розбіжності. Створюють спільні погляди на проблеми компанії, пріоритети в діях і подальший розвиток, що призводить до злагодженої і прогнозованою роботи. Всі готуються до координації заздалегідь і по технології. Співробітники виносять на

обговорення не проблеми, а варіанти рішень. Координації проходять за чітким сценарієм і не віднімають багато часу.

9. Система детального опису обов'язків і завдань кожної посади. У кожного співробітника є посадова папка, в яку на постійній основі додаються нові документи, необхідні для повноцінної роботи. Функції кожної посади повністю описані. Папки наповнюються по технології. Знання всередині компанії зберігаються і передаються. Співробітники відповідальніше приймають свої зобов'язання.

10. Система тактичного планування. Довгострокові плани підрозділів і програми розвитку, що дозволяють формувати і підтримувати в актуальному стані бюджет компанії, узгоджувати між керівниками підрозділів довгострокові цілі і плани по їх досягненню.

11. Система фінансового планування. Дебіторські заборгованості компанії збираються своєчасно і повністю. Витрати зважуються і схвалюються з інвестиційної точки зору. Гроші роблять гроші. Кожен керівник знає фінансове становище компанії і бере на себе відповідальність за його поліпшення. Всі керівники залучені в збільшення доходу і відповідально беруть участь в розподілі коштів. Всі гроші і майно враховані і зберігають свою цінність.

12. Система стратегічного управління. Технологія формування стратегічного плану, проведення глибокої аналітичної роботи, визначення способів досягнення цілей. Дозволяє суттєво скоротити час власника на оперативне управління, при цьому залишаючись в курсі подій і здійснюючи контроль над досягненнями [34].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «Blest»

2.1. Аналіз системи управління підприємством

Компанія «Blest» заснована в 1999 році. З початку своєї діяльності, в основу роботи всієї команди були закладені фундаментальні внутрішні цінності орієнтація на якість у кожній деталі, створення унікального дизайну, технологічність і високі стандарти соціальної відповідальності.

Сьогодні «Blest» - один з найбільших виробників і один з найпопулярніших брендів м'яких меблів в Україні. Лояльність клієнтів і довіру партнерів допомогли нам створити розвинену торговельну мережу, представлену більш ніж 150 фірмовими відділами різних форматів в Україні, країнах ЄС, Азії та Канаді, де можна підібрати і купити диван з широкого модельного ряду.

Починаючи з липня 2010 року всі нові моделі Компанії «Blest» розробляються спільно з італійським дизайнером Кончетто Лаурієро, яка очолює дизайн-студію LAURIERO DESIGN в Мілані.

У 2010 році компанія залучила до співпраці Доменіко Ларато, консультанта по технології і дизайну. Він має досвід у виробництві м'яких меблів більше 25 років і знаннями меблевого міжнародного ринку.

У 2020 році Компанія взяла участь в KIFF / КІФФА - Kiev International Furniture Forum. І саме з цієї виставки стартувала нова ера в дизайні та функціональності на українському меблевому ринку. І найціннішими нагородами стали 2 дипломи за якість продукції [32]. Перелік всіх видів діяльності підприємства наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Blest»

Вид діяльності	Код КВЕД-2010
Основний:	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування (основний)

Продовження таблиці 2.1

Інші:	31.09 Виробництво інших меблів; 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами; 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну; 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду); 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах; 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 95.24 Ремонт меблів і домашнього начиння
-------	---

Джерело: складено на основі [33]

«Blest» представлена в більш ніж 150 торгових точках (кількість торгових точок з кожним місяцем збільшується).

Структуру компанії ТОВ «Blest» продемонстрована на рис.2.1.

Структура компанії має чітку градацію та розподіл на відділи та департаменти, що дозволяє максимально точно розподіляти обов'язки та відповідальність між ними. Саме це забезпечує ефективне управління та, відповідно, розвиток компанії.

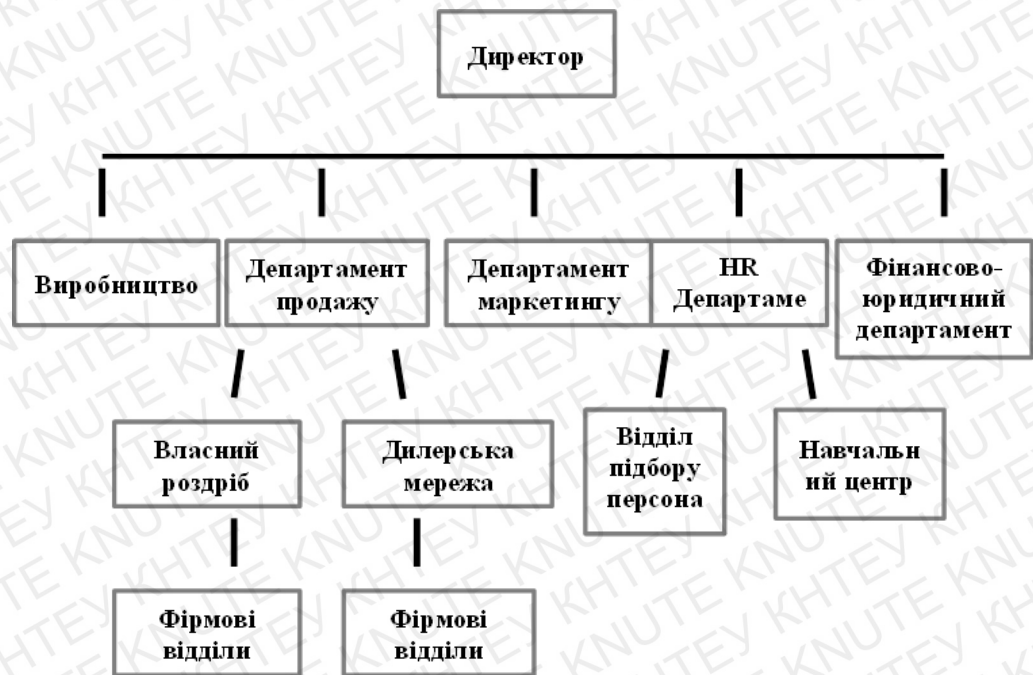


Рис.2.1 Структура компанії ТОВ «Blest»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для забезпечення максимальної якості продукції компанія «Blest» контролює всі етапи виробництва та реалізації продукції. Одним із головних елементів при виробництві м'яких меблів є якісні комплектуючі. Саме тому компанія співпрацює з найкращими світовими виробниками та постачальниками. Перелік постачальників наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Постачальники компанії ТОВ «Blest»

Комплектуючі деталі	Постачальники
Наповнювачі та комплектуючі	Англія, Україна, Польща, Італія, Німеччина, Угорщина, Бельгія,
Механізми	Україна, Польща, Італія, Туреччина
Тканини	Україна, Німеччина, Італія, Іспанія, Польща, Бельгія, Туреччина, Китай
Натуральна і штучна шкіра	Україна, Італія

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Комплекс технологій виробництва і постійна робота над удосконаленням продукції - складові єдиної системи менеджменту якості бренду Blest™ і відповідності вимогам стандарту ISO 9001: 2015. При виробництві продукції Blest™ ми використовуємо матеріали і деталі кращих виробників України і інших країн. Ми довіряємо постачальникам, але обов'язково ретельно проводимо вхідний контроль якості. Ми віддаємо перевагу технологіям, які відповідають вимогам міжнародних стандартів - це ключові принципи роботи нашої Компанії в області якості. Відповідність роботи компанії Blest™ вимог системи управління якістю - це гарантія надійності, екологічності та безпеки нашої м'яких меблів для споживача, це показник того, що Покупці задоволені продукцією і рівнем наших послуг.

Проведемо аналіз обсягу випуску продукції ТОВ «Blest» за останні 3 роки. Розрахунок обсягу випуску продукції в компанії розраховується кількістю випущених та проданих комплектів у місяць. В середньому ця цифра може коливатись у межах 70-140 комплектів. Під комплектами можна розуміти набори меблів, а саме, як приклад: диван, крісло та пуф або ліжко, приліжкова тумба та крісло. Динаміку продажу комплектів відповідно за останні 3 роки можна спостерігати на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Динаміка випуску продукції

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до цього графіку можна дійти до висновку, що кількість випущеної продукції стабільно зростає. Проте різниця між 2019р. і 2020р. зовсім незначна через епідеміологічну ситуацію в країні та обмеження роботи фірмових магазинів під час карантину. Проведемо порівняльну динаміку продажів за ці роки але враховуючи результати кожного місяця, результати зображено на ри. 2.3.

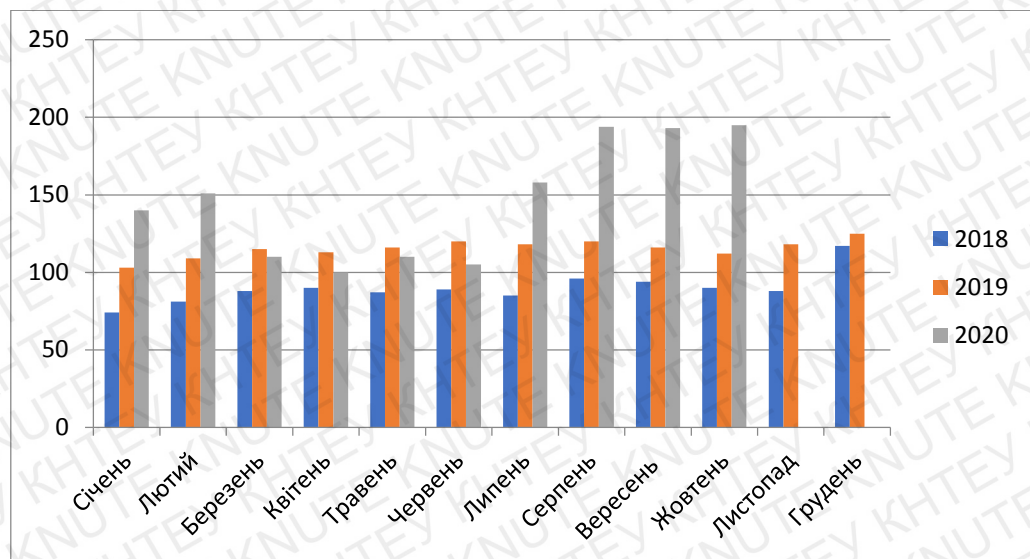


Рис. 2.3 Динаміка продажів продукції відповідно до місяців

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, як можна побачити, то у 2018 і 2019рр. тенденція випуску і продажу продукції рівномірна не зважаючи на певні коливання при підвищеному попиті, в той же час у 2020 році спостерігається спад в часи карантину. Такий спад неможливо передбачити проте в цей час повноцінно функціонував інтернет-магазин, а виробництво не припинялось.

Проведемо аналіз об'єму продажу продукції ТОВ «Blest» за останні 3 роки. Як вже було проаналізовано вище – компанія постійно розвивається та збільшує обсяги випуску і продажу продукції, що призводить і до підвищення рівня продажу та планового виторгу від продукції. За планом на 2020 рік компанія має здійснити продаж продукції на 19 млн.грн. за пів року. З кожним роком відповідно до зростання та підвищенню продажів ця цифра

зростає. У 2018 році він становив 15 млн.грн. Відповідно динаміка постійно йде на збільшення.

Проведемо аналіз постачальників комплектуючих та деталей ТОВ «Blest» на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 Структура відносин з постачальниками

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як можна побачити на рисунку 2.2 головними постачальниками являються Україна, Італія та Польща. Всі елементи проходять перевірку та повністю відповідають вимогам якості відповідно ISO 9001: 2015. Завдяки якісним матеріалам та відповідній якості готової продукції компанія «Blest» має ряд сертифікатів та дипломів, а також успішно позиціонує себе на ринку України і закордоном.

Проведемо горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «Blest» за останні 3 роки на основі додатку Б у таблиці 2.3. Це дасть змогу порівняти кожну позицію звітності з попереднім періодом у відносному і абсолютному вигляді з тим, щоб зробити лаконічні висновки.

Зобразимо графічно аналіз зміни обсягів активів порівнявши зміну оборотних (рис. 2.6) та необоротних (рис. 2.5) активів за останні 3 роки на порівняємо динаміку зміни.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний аналіз активу компанії ТОВ «Blest»
за 2018-2020 роки, тис. грн**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Незавершені капітальні інвестиції	5,9	5,9	5,9	0	0	0	0
Основні засоби	0,4	0,4	0,3	0	-0,1	0	-25
первісна вартість	99,6	99,6	99,6	0	0	0	0
знос	99,2	99,2	99,3	0	0,1	0	0,10081
Необоротні активи	6,3	6,3	6,2	0	-0,1	0	-1,5873
Запаси		70,5	41,7		-28,8		-40,851
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	1417,1	1797	2580	379,9	783	26,8083	43,5726
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6,4	71,8	19,7	65,4	-52,1	1021,88	-72,563
Інша поточна дебіторська заборгованість	124,4	400,7	758	276,3	357,3	222,106	89,169
Гроші та їх еквіваленти	0,3	1,5	13,7	1,2	12,2	400	813,333
Оборотні активи	1548,2	2341,5	3413,1	793,3	1071,6	51,2401	45,7655
Баланс	1554,5	2347,8	3419,3	793,3	1071,5	51,0325	45,6385

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

Аналізуючи актив балансу ТОВ «Blest» можна підкреслити, що необоротні активи у 2019р. в порівнянні з 2018р. не змінились, а в 2020р. в порівнянні з 2019р. зменшились на 1,5%. В свою чергу оборотні активи у 2019р. в порівнянні з 2018р. зросли на 51,2%, а в 2020р. в порівнянні з 2019р. на 45,8%. Значному збільшенню оборотних активів посприяло збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги, а також значний приріст грошей та їх еквівалентів.

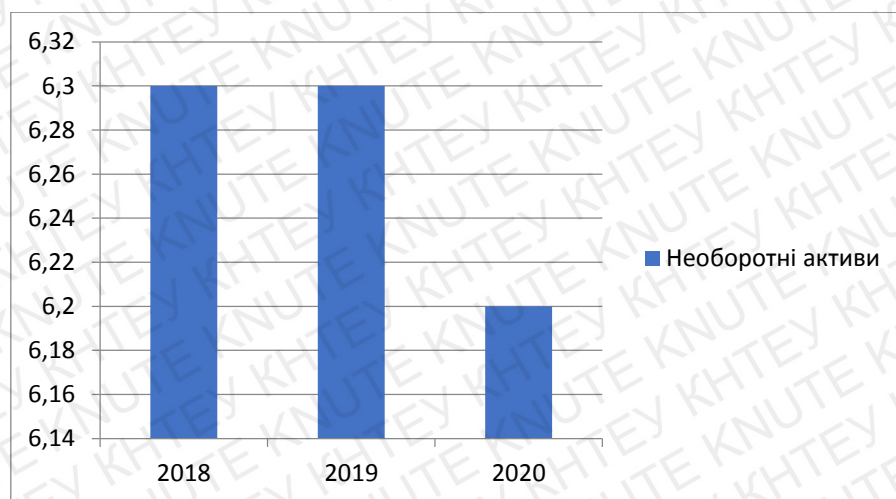


Рис. 2.5 Динаміка необоротних активів ТОВ «Blest»
за 2018-2020 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На зниження необоротних активів у 2020 році посприяло зменшення основних засобів на 25%, а саме збільшення їх зносу на 0,1%. Незавершені капітальні інвестиції та первісна вартість основних засобів залишились незмінними.

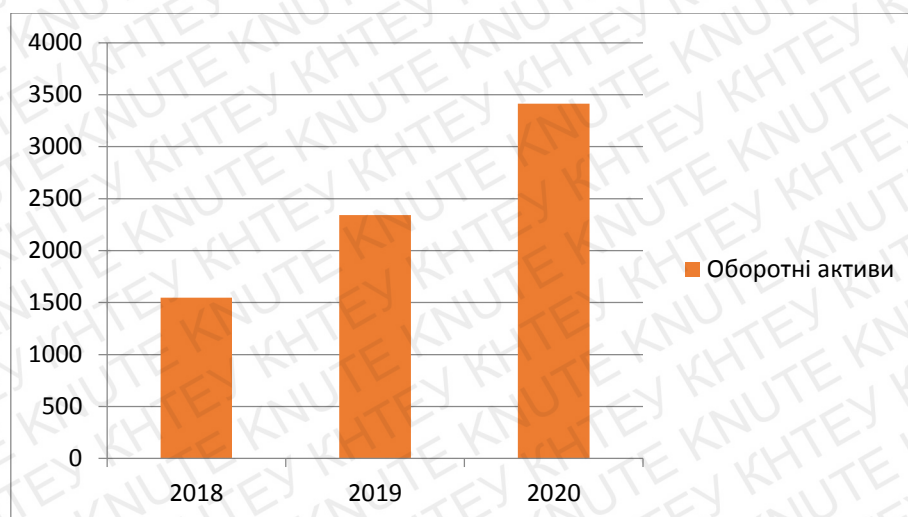


Рис. 2.6 Динаміка оборотних активів ТОВ «Blest»
за 2018-2020 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Динаміка оборотних активів має позитивну тенденцію та постійно зростає. Проте рівень запасів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком знизився на 40,8%, а дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 72,6% за відповідний період.

Проведемо горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Blest» на основі додатку Б у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз пасиву компанії ТОВ «Blest»
за 2018-2020 роки, тис. грн

Показник	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	60,5	60,5	60,5	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-273	87,4	-380,3	360,4	-467,7	-132,015	-535,126
Власний капітал	-212,5	147,9	-319,8	360,4	-467,7	169,6	-316,227
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	109	373,6	654,5	264,6	280,9	242,7523	75,18737
розрахунками з бюджетом	19,3	23,8	24,6	4,5	0,8	23,31606	3,361345
розрахунками зі страхування	21,8	29,2	29,2	7,4	0	33,94495	0
розрахунками з оплати праці	48	71,2	72,1	23,2	0,9	48,33333	1,264045
Інші поточні зобов'язання	1568,9	1702,1	2958,7	133,2	1256,6	8,490025	73,82645
Поточні зобов'язання	1767	2199,9	3739,1	432,9	1539,2	24,49915	69,96682
Баланс	15554,5	2347,8	3419,3	13206,7	1071,5	-84,906	45,63847

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

Підводячи підсумок по пасиву можна дійти наступних висновків. У порівнянні з 2018р. у 2019р. власний капітал збільшився на 169,6%, а у 2020р. в порівнянні з 2019р. зменшився на 316,2%. Динаміка поточних зобов'язань зображена на рис. 2.7.

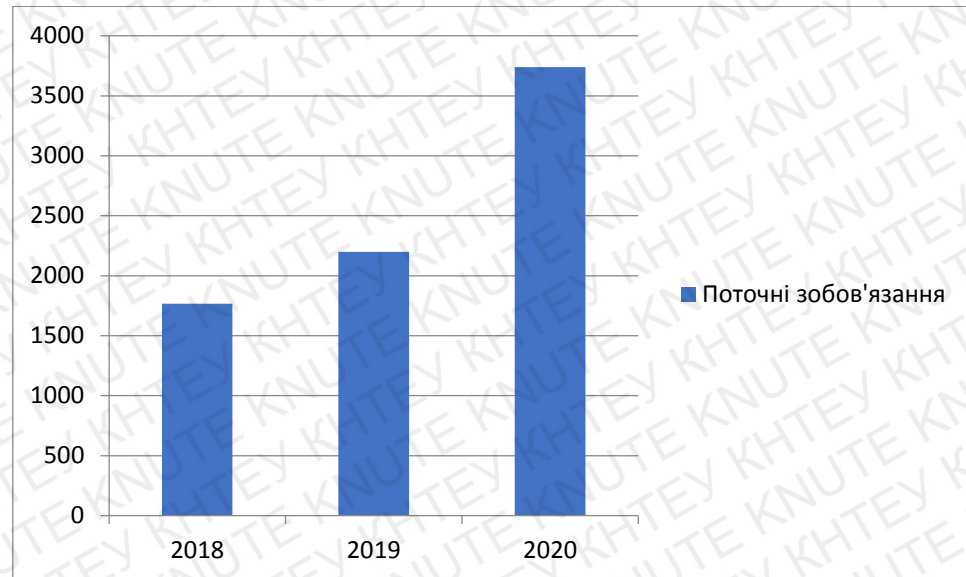


Рис. 2.7 Динаміка поточні зобов'язання ТОВ «Blest»
за 2018-2020 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підводячи підсумок по пасиву можна дійти наступних висновків. У порівнянні з 2018р. у 2019р. власний капітал збільшився на 169,6%, а у 2020р. в порівнянні з 2019р. зменшився на 316,2%. Поточні зобов'язання у 2019р. в порівнянні з 2018р. збільшилися на 24,5%, а у 2020р. у порівнянні з 2019р. збільшилися на 69,9%. Стрімке збільшення показників пасиву балансу підприємства у 2020 році може бути викликана складною економічною ситуацією в країні та світі та через карантинні заходи.

2.2. Оцінка ефективності управління бізнесом на підприємстві

Управління бізнесом на підприємстві ТОВ «Blest» здійснюється за системою Висоцького. Завдяки цій системі вдалося досягти високого рівня управління та краще управляти всіма процесами. Тому виробництво

своєчасно випускає продукцію на підставі виробничого графіка, використовуючи норми часу під управлінням планово-диспетчерського відділу згідно з річним планом виробництва. Планування і оперативний облік виробничої діяльності повністю автоматизований. Вироби виходять точно за розкладом, а зрив термінів є надзвичайною подією і моментально улагоджується. Виробничий менеджмент навчений управління згідно з функціональними обов'язками. Продукція ТМ «Blest» і Практика проводиться на окремих складальних майданчиках, застосовуючи різну технологію для виробництва недорогий і середньо дорогий меблів. Модельний ряд збалансований з урахуванням можливостей виробництва і потреб продажів. Обсяги виробництва зростають щорічно на 20%. Експорт продукції становить не менше 15% від загального продажу.

Місія компанії – «Ми прагнемо поліпшити якість життя наших Клієнтів розширеною функціональністю наших виробів, втіленням в моделях сучасних ідей стилю, дотримуючись традиції якості вже більше 20 років».

Цілі та принципи ТОВ «Blest» наведені в табл. 2.4, а в свою чергу переваги компанії для співробітників і для покупців наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Формування цілей та принципів роботи ТОВ «Blest»

Цілі компанії	
Зовнішні:	Внутрішні:
Міцно закріпитися на перших позиціях ринку м'яких меблів України і зарубіжжя; Розвивати купівельну лояльність і перетворювати випадкового Покупця в постійного; Роздобути нових Покупців за рахунок рекомендацій існуючих Покупців.	Виготовлення якісної, функціональної, сучасної продукції; Єдиний стиль якісного обслуговування Покупця, як конкурентна перевага Blest™; Створення згуртованої і професійної команди співробітників.
Принципи роботи компанії:	
Щоденна турбота про комфорт наших Покупців: ми створюємо надихаюче життєвий простір, наповнене комфортом Приємно дивувати наших Покупців і працювати на повне задоволення їх потреб Принципи виконання зобов'язань перед покупцями і партнерами	

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.5

Переваги компанії ТОВ «Blest»

Для співробітників:	Для покупців:
Офіційне оформлення	Екологічні матеріали, використовувані у виробництві меблів
Наявність компенсаційного і соціального пакетів	Сучасний дизайн і висока якість готової продукції
Стабільно виплачується зарплата	Знижена собівартість товару за рахунок закупівлі тканин безпосередньо у виробника
Програма матеріальної мотивації співробітників	Можливість вибору тканини, виконання замовлення вчасно в короткі терміни
Оплачувані навчання і стажування	Гарантійне і післягарантійне обслуговування (у нас власне виробництво)
Гнучкий графік роботи	Впроваджена на виробництві система менеджменту якості ISO 9001: 2015
Можливість кар'єрного росту	
Можливість навчання та підвищення рівня свого професіоналізму за рахунок Компанії	

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

Умови співпраці для дилерів:

М'які меблі «Blest» поставляється на умовах FCA (Франко перевізник - назва місця призначення - Міжнародні правила тлумачення торгових термінів Міжнародної торгової палати Інкотермс 2010);

Експортне оформлення для вивезення продукції з України здійснюється за рахунок компанії «Blest» (Продавця), доставка і імпорتنе оформлення - за рахунок дилера (Покупця);

Право власності на Товар (м'які меблі і її елементи) переходить від Продавця до Покупця з моменту митного оформлення в місці навантаження Товару і з моменту опломбування транспортного засобу, наданого Покупцем, за адресою: Україна;

Оплата проводиться в два етапи: попередня оплата в розмірі 50% протягом 3 банківських днів з моменту підтвердження замовлення і підписання Специфікації та 50% протягом 3 банківських днів з моменту повідомлення Постачальника про готовність передачі товару Покупцеві;

Терміни поставки (виробництва) обчислюються з моменту прийняття замовлення до виконання і становлять 30-35 (тридцять-тридцять п'ять) робочих днів.

Для забезпечення професійного виконання всіх цілей, принципів та методів управління бізнесом на ТОВ «Blest» запровадили систему управління Висоцького.

Мета програми Висоцького - звільнити час власника від рутини і оперативного управління, скоротивши його до 4-х годин на тиждень. Збільшити дохід і маржинальність компанії.

ТОВ «Blest» використовує у своїй діяльності 12 інструментів, які впроваджує система Висоцького (п.1.2). Керуючись цими інструментами компанія має наступну організаційну схему, яка зображена на рис. 2.8.



Рис. 2.8 Організуєча схема ТОВ «Blest»

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

Використовується 11 модулів управління бізнесом: посилення власника, визначення його цілей. Управління особистим часом; зміцнення здібностей власника, визначення співробітників, які шкодять компанії;

формування навички ефективного спілкування. Визначення процесів для передачі керуючим; встановлення функцій власника і цілей компанії. Передача 10-30% функцій іншим співробітникам; розробка схеми обов'язків і повноважень в компанії. Запуск організуючої схеми; удосконалення організуючої схеми. Визначення загальних функцій керівників; установка і впровадження показників ефективності співробітників компанії; введення систем посадових папок, обміну посланнями, оперативно - тижневого планування; принципи управління фінансами, підготовка бухгалтерії до впровадження фінансового планування; введення тактичного, стратегічного і фінансового планування в компанію; командоутворення і виховання командного духу [34].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТОВ «Blest»

Кожна система управління бізнесом є не бездоганною та ніколи не являється універсальною, саме тому завжди можна удосконалювати те, що запроваджено на підприємстві або виправляти помилки існуючої системи. Як було зазначено раніше (п. 2.2) на ТОВ «Blest» запроваджена система управління бізнесом Висоцького. Ця система дозволяє систематизувати всі процеси та розподілити обов'язки чітко між усіма учасниками процесу. Головним недоліком цієї системи є бюрократія. Зі сторони вищої ланки менеджменту це зручно та будь-яка дія співробітників підкріплена та ухвалена документально. Проте за боку нижчої ланки та звичайних співробітників це викликає незадоволення адже в час коли все цифровізується на підприємстві все працює навпаки. Постійна тяганина з паперовими документами, а також для узгодження будь-якого рішення необхідно пройти цілу ланку топ менеджерів, через що витрачається багато часу.

Для удосконалення даної системи можна запровадити по перше модель управління змінами «Калейдоскоп». Ця модель була запропонована В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган. Її суть полягає у аналізі організаційного контексту на внутрішньому і зовнішньому рівні підприємства, що визначає можливості та напрямки змін на підприємстві. «Калейдоскоп» (рис. 3.1) складається з трьох кілець які в свою чергу дозволяють досліджувати контекст впровадження змін на підприємстві. Зовнішнє кільце (виробляє прояви необхідності запровадження на підприємстві стратегічних змін, тобто, що потрібно змінити, як та чому). Середнє (внутрішні атестації організаційних змін). Внутрішнє (різновиди, які дозволено увести на підприємстві при запровадженні змін контрагентами) [36].

Дана модель допускає створення для кожної ситуації коли необхідні зміни унікальну картину. Результативне управління змінами на основі цієї моделі передбачає терміновий розгляд зовнішнього контексту та послідовний

перехід на засаді проведеного аналізу до внутрішнього, де правління має перспективу обирати найоптимальнішу з альтернатив стосовно управління змінами.

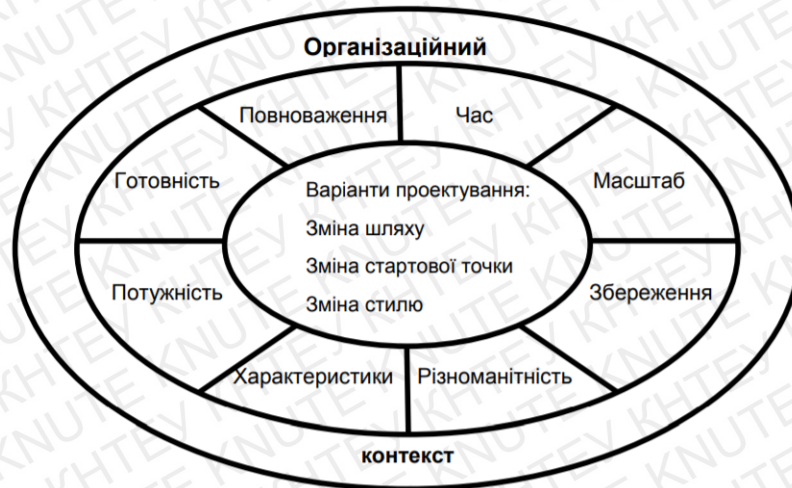


Рис. 3.1 «Калейдоскоп змін» В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган

Джерело: складено автором на основі [36]

Завдяки цій моделі компанія зможе проаналізувати існуючі проблеми, але для цього доцільно залучити весь персонал який, в свою чергу, міг би підкреслити недоліки при його роботі. Після чого планувати та запроваджувати зміни.

Головна ідея удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «Blest» - відмова від бюрократії та зменшення кількості керівних органів, залишити основну ланку управління. Це дасть можливість рядовому співробітнику брати на себе більшу відповідальність, більше відповідально відноситись до роботи і це зможе підвищити продуктивність компанії.

Компанія Blest використовую систему Bitrix24 яку можна використовувати для удосконалення системи управління при мінімальних витратах. Задля цього необхідно залучити програмістів, які повністю адаптують програму під компанію. Ця система може забезпечити відмову від бюрократії, ставити задачі співробітникам безпосередньо в ній і уникати купи документів, а при виконанні чи необхідності отримання дозволу не

потрібно узгоджувати з усіма керівниками нижчої та середньої ланки, а одразу все реалізувати у даному програмному забезпеченні. Або почати використовувати Microsoft Dynamics NAV. Для цього доцільніше всього залучити зовнішніх спеціалістів в області програмування які повністю адаптують програму під компанію. Це програмне забезпечення дозволить контролювати та працювати одразу з усіма процесами в компанії (управління запасами, управління складами, управління відносинами з клієнтами, управління виробництвом, управління проектами, розрахунок заробітної плати, управління кадрами, фінансовий облік, розрахунки з клієнтами та постачальниками, бухгалтерський та податковий облік). Завдяки Microsoft Dynamics NAV можна буде ставити не лише задачі співробітникам і забезпечити електронний облік документів, а й повністю працювати зі всіма задачами у програмі.

Запровадивши дані зміни можна значно скоротити витрати на персонал, адже скоротиться кількість керівників, а також витрати часу (головного ресурсу) і паперової тяганини.

Застосовують два взаємопов'язані показники, за якими визначають абсолютну ефективність інвестицій: перший (прямий) – коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) капітальних витрат (E_p) (3,1); другий (зворотний) – період (строк) окупності капітальних вкладень ($T_p=1/E_p$) (3,2). Коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) обчислюють за формулами:

$$E'_p = \frac{\Delta \ddot{I}}{\hat{E}\hat{A}_i} \quad (3.1)$$

$$E''_p = \frac{\sum \ddot{I}}{\hat{E}\hat{A}_i} \quad (3.2)$$

де $\Delta \ddot{I}$ – приріст прибутку, тис. грн.;

$\hat{E}\hat{A}_i$ – кошторисна вартість проекту, тис. грн.;

$\sum \ddot{I}$ – загальна сума прибутку отримано від реалізації проекту, тис. грн.

$$E'_p = 430,5 / 697,2 = 0,62$$

$$E''_p = 43,4 / 697,2 = 0,06$$

Проект інвестицій, що розглядається, буде раціональним (ефективним) за умови якщо $E'_p > E''_p$. $0,62 > 0,06$, отже проект буде доцільним та приведе до збільшення прибутку компанії.

Витрати на програмне забезпечення та ІТ-спеціалістів наведені в табл.3.1. Відношення цих витрат наведені на рис. 3.2.

Таблиця 3.1

Витрати для впровадження запропонованих заходів, тис.грн

Вид витрат	Вартість послуги за 1 місяць	Вартість послуги за 1 рік
Програмне забезпечення Microsoft Dynamics NAV	29,1	349,2
Послуги програмістів	58	696

Джерело: складено автором на основі [37,38]

Розрахуємо повні витрати на рік:

$$349,2 + 696 = 1045,2 \text{ (тис.грн)}$$

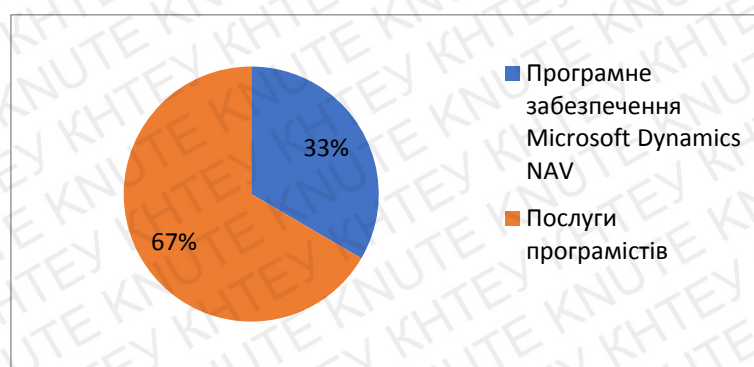


Рис. 3.2 Відсоткове відношення витрат

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як можна побачити (рис.3.2) 67% витрат на рік будуть коштувати тільки послуги програмістів. Проте у 2022 році ці витрати скоротяться, адже зникне в них необхідність, програмне забезпечення буде цілком адаптоване під вимоги та структуру компанії.

Після запровадження даних змін у підприємства у 2022 році скоротяться витрати персонал та на витратні матеріали, а також підвищиться продуктивність праці. Результати зображені у табл.3.2 та рис. 3.3.

Таблиця 3.2

Результати після запроваджених заходів, тис. грн

Показник	Прогнозовані витрати у 2021р.	Прогнозовані результати за 2022 р.
Витрати на заробітну плату, тис. грн	153	141
Витрати на канцелярію, тис. грн	15	9
Трудовісткість праці на одного співробітника	1,59	1,14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

$$Tr = T / Q \quad (3.3)$$

де, Tr - трудовісткість на одиницю продукції;

T - Затрати робочого часу (год);

Q - обсяг виконаної роботи (шт).

$$Tr_{2021} = 1987/1245 = 1,59$$

$$Tr_{2022} = 1989/1743 = 1,14$$



Рис. 3.3 Порівняння результатів після запровадження змін

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, можна побачити, що витрати на заробітну плату та на канцелярію зменшуються, трудомісткість також зменшується, що свідчить у свою чергу про більше ефективне використання часу та підвищення продуктивності праці працівників.

Порівняємо результати з минулими роками (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Фінансові результати за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	Дані за 2018р.	Дані за 2019р.	Дані за 2020р.	Прогнозовані дані за 2021р.	Прогнозовані дані за 2022р.
Витрати на заробітну плату, тис. грн	138,7	169,5	176,4	153	141,2
Витрати на канцелярію, тис. грн	8	13	17	15	9
Разом додаткових витрат	146,7	182,5	193,4	168	150,2
Чистий прибуток	360,3	-443	349,2	387,1	430,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зобразимо графічно динаміку додаткових витрат на рис. 3.4

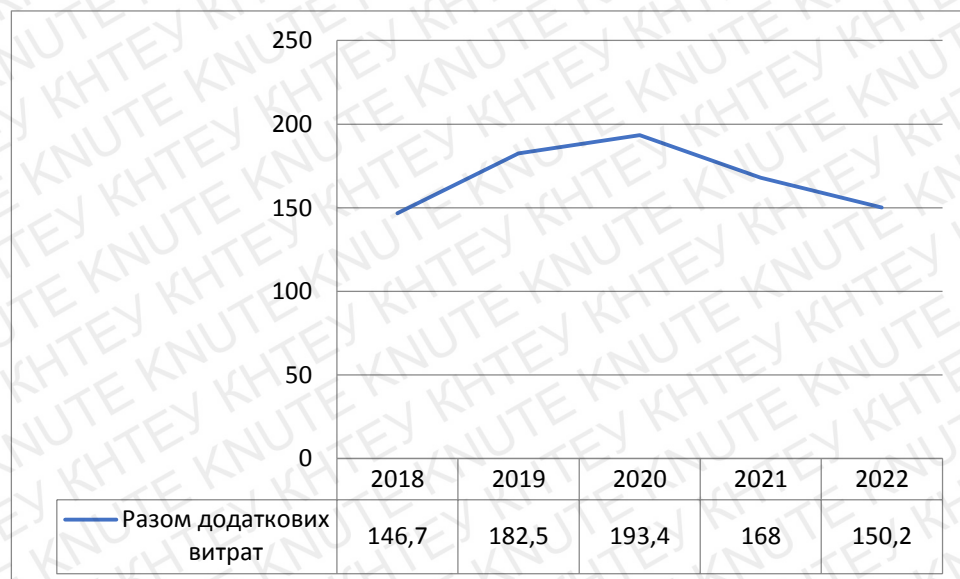


Рис. 3.4 Прогнозована зміна додаткових витрат за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до графіка на рис. 3.4 можна побачити, що додаткові витрати які у 2019 та 2020 роках зросли викликані запровадженням в компанії системи управління бізнесом Висоцького. Відповідно у 2021 році витрати зростуть через необхідність компанії змінити цю систему для скорочення витрат в 2022 році і відмови від бюрократії.

Зобразимо графічно динаміку чистого прибутку на рис. 3.5

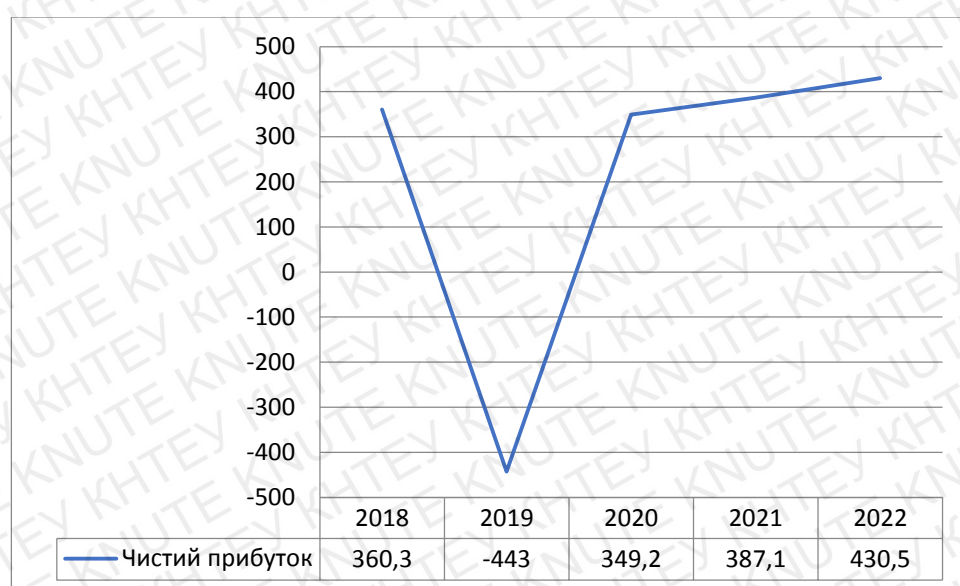


Рис. 3.5 Прогнозована зміна чистого прибутку за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як можна побачити на графіку у 2019 році чистий прибуток мав від'ємне значення через те, що податок на прибуток значно перевищив фінансовий результат до оподаткування. Проте у 2020 році ситуація вже змінилась і рівень чистого прибутку значно виріс. Завдяки запровадженню запропонованих змін за прогнозами рівень чистого прибутку постійно зростатиме.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дає змогу дійти до наступних висновків:

1. На сьогоднішній день не існує ідеальної або універсальної системи управління бізнесом. Найпоширенішою системою з «бізнес-модель» яку і було розглянуто більш детально. Проте навіть у цьому випадку науковці мають різні погляди та твердження щодо бізнес-моделей. У методології систем поняттям «бізнес-модель» характеризують як сукупність способів ведення бізнесу на підприємстві (її структура, продукція, способи доставки і обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії підприємства, а також критеріїв визначення ділових показників. Тобто правильно сформульована та впроваджена бізнес-модель може забезпечити розквіт компанії, а також підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

2. Методичні підходи до формування системи управління бізнесом акцентує увагу на ефективному функціонуванні підприємства, що базується на системному підході, який передбачає формування механізму його стійкого розвитку. Механізм управління процесами розвитку підприємства завдяки комплексному управлінню всіма елементами його діяльності дозволить досягти максимального рівня ефективності підприємства. Основними елементами є: суб'єкти, принципи, управлінські функції, методи, інструментарій, інформаційне забезпечення. Також було розглянуто систему управління бізнесом Висоцького, яка була запроваджена до досліджуваному підприємстві ТОВ «Blest». Ця система використовується в країнах СНД і спирається на бюрократію та збільшенні управлінського персоналу, що дозволяє як краще контролювати всі процеси, так і ускладнює виконання всіх операцій і призводить до додаткових витрат.

3. Аналізуючи систему управління підприємством ТОВ «Blest» можна дійти до висновку, що компанія вже досить давно на ринку, займає свою нішу, а також є повністю конкурентоспроможною, навіть одна із провідних на ринку України. Компанія залучає до своєї діяльності іноземних

спеціалістів, які в свою чергу покращують якість продукції та обслуговування покупців. Компанія вже має чітко визначені принципи ведення бізнесу, проте у 2019 році почала працювати за системою управління бізнесом Висоцького.

4. Оцінюючи ефективність управління бізнесом на підприємстві, як було зазначено раніше, можна сказати, що нова система управління має переваги (систематизовано всі процеси, всі відділи були поділені і між ними були розподілені задачі і обов'язки, з'явилося більше управлінського персоналу для контролю виконання всіх задач і узгодження всіх питань), а також недоліки (компанія повернулася до бюрократії, з'явилися додаткові витрати на канцелярію, зросли витрати на заробітну платню, знизилась продуктивність праці, а саме швидкість виконання всіх задач).

5. Основними шляхами для удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «Blest» є відмова від бюрократії та зменшення кількості керівних органів, залишити основну ланку управління, систематизувати всі процеси і задачі через нове програмне забезпечення. Для поновлення програмного забезпечення компанії знадобиться 1045,2 тис.грн на рік. 67% коштів будуть витрачені на послуги програмістів. Прогнозовані витрати на оплату праці у 2022 році знизяться на 7,8% у порівнянні з 2021 роком. Витрати на канцелярію у 2022 році знизяться на 40% у порівнянні з 2021 роком. Трудомісткість праці у 2022 році знизяться на 28,3% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить у свою чергу про більше ефективне використання часу та підвищення продуктивності праці працівників. Витрати на заробітну платню і канцелярію у 2022 році у порівнянні з 2020 роком знизяться на 22,3%. Чистий прибуток у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зросте на 23,3%.

Отже, запропоновані заходи тягнуть додаткові витрати, проте у 2022 році вони призведуть до підвищення продуктивності праці та збільшенню чистого прибутку, а це означає, що запропоновані заходи ефективні для впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алакозова П.Е. Бізнес-модель підприємства: еволюція та групування підходів до трактування / П.Е. Алакозова // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – № 38. – С. 39-51.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.
3. Белов А. В поисках гармоничной бизнес-модели [Електронний ресурс] / А. Белов. – Режим доступу: <http://www.altcr.ru/library/22/1008>.
4. Богатирьев І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / І. О. Богатирьев. – Київ, 2004. – 22 с.
5. Волошина О.О. Еволюція наукових поглядів на сутність та функції підприємництва / О.О. Волошина, Д.Д. Бруєв // Науковий вісник ДГМА. – Вип. № 2(23Е). – 2017. – с. 142 – 147
6. Выходец Ю.С. Применение термина «бизнес-модель» для анализа и описания деятельности предприятия / Ю.С. Выходец, Н.Ю. Ровинская // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 1 (21). – С. 65-75.
7. Гросул В.А. Особливості ідентифікації компонентів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства / В.А. Гросул, Т.П. Іванова // Бізнес. Інформ. – 2017. – № 6. – С. 244-249.
8. Давила Т. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Т. Давила, М.Дж. Эпштейн, Р. Шелтон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
9. Думанська К. С. Особливості оцінки мобілізаційних можливостей компанії // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. - №4.-Т. 3, - С. 105-109.

10. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
11. Івашина О.Ф. Економічний розвиток: інституціональний погляд / О.Ф. Івашина // Економіка, фінанси, право. – 2009. – № 2. – С.11-14.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы: Пер. с англ. – М.: Наука, 1994.
13. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Касьянова. - Донецьк, 2012. - 36 с.
14. Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства // Вісник ЖДТУ, 2011. - №3 (57). - С. 330-332.
15. Меліхов А.А. Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку підприємства // Вісник Приазовського Державного технічного університету. Серія: Економічні науки, 2014. - Вип. 27. - С. 14-26.
16. Мокринська З.В. Формування бізнес-моделі авіакомпанії: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / З.В. Мокринська. – К.: Нац. авіаційний ун-т, 2011. – 223 с.
17. Нестеренко В. Ю. Економіка та організація виробництва / В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. – Харків, 2012. – 58 с. – (Конспект лекцій).
18. Ненно І.М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів / І.М. Ненно // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 10. – Вип. 2. – С. 33-38.
19. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36617/21-Pogorelov.pdf?sequence=1>

20. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.В. Ревуцька. – К.: КНЕУ, 2005. – 259 с.
21. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі / А. Розман // Вісник КНТЕУ. – 2014. № 3. – С. 15-34.
22. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 175 с.
23. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства // Економіка розвитку, 2012. - №2 (62). - С. 115-120.
24. Управління ресурсами підприємства: колективна монографія /За заг. ред. к.е.н., проф. Е.О.Швиданенко. - К.: КНЕУ, 2014. -418 с.
25. Хансєвєров Р.И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели / Р.И. Хансєвєров // Экономические науки. – 2015. – № 7 (128). – С. 40-44.
26. Чєглєтєнєв В.І. Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку / В.І. Чєглєтєнєв // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 223-227.
27. Янковець Т.М. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах / Т.М. Янковець, Ю.А. Нагорна // Вісник КНУТД. – Серія: Економічні науки. – Вип. № 2 (85). – 2015. – с. 108 – 113
28. Chesbrough H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H.W. Chesbrough // Industrial and Corporate Change. – 2002. –№ 11 (3). – P. 529-555.
29. Johnson M.W. Reinventing Your Business Model / M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. – 2019. – December. – P. 1-11.

30. Rearch J. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition / J. Rearch, R. Robison. – Macgraw-Hill, Irwin, 2005. – 935 p.
31. Stewart D.W. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy / D.W. Stewart, Q. Zhao // Journal of Public Policy & Marketing. – 2000. – Vol. 19. – № 2. – P. 287-296.
32. Blest: О нас [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blest.ua/ru/about/>
33. Сервіс «Youcontrol»: ТОВ «Blest» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36423056/
34. Програма по систематизації бізнесу і впровадження інструментів управління «Школа Власників Бізнесу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://visotsky.com.ua/>
35. Офіційний сайт Олександра Висоцького [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://visotsky.com.ru/>
36. Julia Balogun, Veronica Hope Hailey // Exploring Strategic Change. Harlow: FT Prentice Hall - 2010 – 282 с.
37. Зарплати програмістів в світових компаніях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://visasam.ru/emigration/rabota/zarplaty-programmistov-v-mire.html>
38. Microsoft Dynamics ERP Cloud Pricing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.encorebusiness.com/blog/erp-cloud-pricing-microsoft-dynamics/>