

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Обґрунтування бізнес-моделі підприємства**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю  
«Клапп Бьюті Веллнесс», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Богданова Ірина  
Андріївна

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Трубей Оксана  
Миколаївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЯВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «КЛАПП БЬЮТІ ВЕЛЛНЕСС»</b> .....	24
2.1. Аналіз динаміки та структури основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства.....	23
2.2. Опис діючої бізнес-моделі підприємства.....	37
2.3. Оцінювання ефективності наявної бізнес-моделі підприємства.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «КЛАПП БЬЮТІ ВЕЛЛНЕСС»</b> .....	49
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60
<b>ДОДАТКИ</b> .....	66

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В сучасному вітчизняному та міжнародному бізнес-середовищі відбувається загострена конкурентна боротьба, підсилена економічною кризою через пандемією COVID-19, яка призвела до диференціації потреб та пріоритетів споживача, спричинивши появу нових викликів та ризиків підприємницької діяльності. За таких умов дуже важливо приділяти увагу ефективності функціонування підприємства, зокрема на засадах бізнес-моделювання. Але в динамічних умовах ринку поточна бізнес-модель підприємства має часове обмеження життєвого циклу, що потребує постійного контролю змін у галузі та удосконалення бізнес-процесів. Це можливо завдяки формуванню та трансформації бізнес-моделі, яка є однією з дієвих засобів провадження та функціонування бізнесу.

*Ступінь розроблення проблеми.* Питання, що стосуються проблематики обґрунтування бізнес-моделей знайшли відображення в працях таких іноземних та вітчизняних науковців, як: К. Зотт, Р. Касадесус-Манасел, Дж. Мегрела, А. Остервальдер, І. Піньє, Дж. Рікарт, Д. Тісс, Н. Карр, Дж. Фандер, П. Тімерс, Дж. Ліндер, С. Кантрелл, Г. Чесбро, М. Раппа, І. Бланк, Л. І. Скібіцька, І. В. Смолін, О. Трубей, К. Багацька, А. Гейдер, Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька та інші.

Однак, подальшої розробки потребують питання пов'язані з розумінням сутності та особливостей функціонування бізнес-моделей у вітчизняній економіці, опису та оцінювання ефективності бізнес-моделей; трансформації бізнес-моделі підприємства.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є вивчення та узагальнення теоретико-методичних і практичних підходів до реалізації процесу бізнес-моделювання для здійснення цільового обґрунтування бізнес-моделі підприємства.

Мета роботи передбачає виконання наступних завдань:

- обґрунтування теоретичних засад бізнес-моделі підприємства;

- дослідження наявної бізнес-моделі підприємства,
- аналіз динаміки та структури фінансово-економічної діяльності підприємства;
- здійснення опису існуючої бізнес-моделі;
- оцінювання ефективності діючої бізнес-моделі підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес обґрунтування майбутньої бізнес-моделі на основі аналізу та реінжинірингу діючої бізнес-моделі підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та науково-практичні аспекти обґрунтування бізнес-моделі підприємства.

*Емпіричною базою дослідження* стали матеріали фінансової, статистичної та управлінської звітності ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс», що здійснює економічну діяльність відповідно КВЕД за кодом 51.45. Оптова торгівля парфумами та косметикою і працює на вітчизняному ринку неінвазивної антиейдж косметології з 2003 року.

*Методи дослідження.* У роботі використані загальні і спеціальні методи та підходи. При дослідженні теоретичних аспектів обґрунтування бізнес-моделі підприємства для розкриття його сутності і змісту були використані методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення і порівняння. Методи горизонтального та вертикального аналізу, причинно-наслідкового зв'язку, абстрактно-логічного зв'язку були застосовані при дослідженні основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінювання ефективності його бізнес-моделі. Також використовувалися статистичні та аналітичні методи дослідження. При розробці висновків та рекомендацій був використаний метод наукового узагальнення. Для наочного подання результатів були застосовані графічні методи.

*Практичне значення дослідження.* За результатами випускної кваліфікаційної роботи було розроблено нову бізнес-модель підприємства для

підвищення ефективності його діяльності на вітчизняному ринку косметології та косметологічних послуг.

*Інформаційною базою дослідження* стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань бізнес-моделювання та бізнес-інжинірингу, законодавчі і нормативні акти України з проблематики фінансової стану, фінансової звітності підприємства.

*Апробація результатів дослідження.* За результатами дослідження була опублікована стаття «Теоретичне обґрунтування бізнес-моделі підприємства» у збірнику «Економіка і фінанси підприємства : зб. наук. ст. студ. 51 заочної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – Ч.?. – ?с. Сторінка ?

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 69 сторінках друкованого тексту, що включає 17 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування, які займають 6 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Ринкова економіка вимагає від підприємств оптимізації балансу між потребами споживачів і виробництвом продукції, що потребує обґрунтування орієнтирів подальшого розвитку підприємства як економічної системи. Визначення умов та формування методів здійснення бізнес-процесів є важливою складовою сучасної конкурентної економіки. Лідером на ринку тут стає той, хто ефективно використовує ресурси, створює інновації, проводить планування і прогнозування діяльності та дотримується власної чіткої бізнес-позиції, що відображає здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів та здобувати їхню довгострокову прихильність. Саме бізнес-модель підприємства може створити умови для контакту виробника і споживача, продавця і покупця. Бізнес-модель виокремлюється в рамках стратегії розвитку підприємства і певним чином співставляється з нею.

Бізнес-модель є відносно новим поняттям, що з'явилося в 90-х рр. ХХ ст. в економічному вжитку. «Відсутність єдиного погляду на розуміння бізнес-моделі, не розробленість концептуальних та методологічних підходів до розробки та аналізу бізнес-моделі значно ускладнюють її використання в теоретичних та емпіричних дослідженнях»[15].

Аналізуючи підходи до розуміння сутності поняття «бізнес-модель», бачимо їх взаємну інтеграцію та близькість у формулюванні. Вчені описують бізнес-модель за допомогою системного підходу, що дає змогу найкраще зрозуміти її імітаційну складову в сфері господарської діяльності підприємства (табл.1.1).

### Основні визначення бізнес- моделі у науковій та бізнес-літературі

Автор	Рік	Визначення «бізнес-моделі»
Сливоцький А.	1996	Бізнес-модель – це система, що надає послуги споживачам та отримує таким чином прибуток [48].
Тімерс П.	1998	Бізнес-модель – це опис бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування та інформаційних потоків, а також взаємодії різних бізнес-гравців для отримання вигоди [50].
Карр Н.	1999	Бізнес-стратегія – це теорія, а бізнес-модель – гіпотеза.
Хемел Г.	2000	Бізнес-концепція і бізнес-модель зроблені з одного і того ж тесту: бізнес-модель це просто бізнес-концепція, запроваджений в життя. Успішна бізнес-модель породжує свою власну інтелектуальну гегемонію [45].
Раппа М.	2001	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, за рахунок чого компанія отримує прибуток. Вона описує механізм створення доходу та визначає місце у ланцюгу створення цінності [47].
Чесборо Г.	2003	Бізнес-модель – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності і отримання прибутку [40].
Дебелак Д.	2009	Бізнес-модель - це інструмент, який використовується компанією для отримання прибутку. Це сукупність принципів організації внутрішньої роботи фірми і обслуговування клієнтів, що підкріплюється стратегією (що компанія має намір робити) і методами її реалізації (як компанія збирається виконати свої плани) [42].
Фандер Дж.	2009	Бізнес-модель можна визначити, як метод стійкого ведення бізнесу.
Остервальдер А.	2010	Бізнес-модель – абстрактна концептуальна модель, яка ілюструє логіку створення доданої вартості (прибутку).
Остервальдер А., Пинье І.	2010	Бізнес-модель логічно обґрунтовує, як організація створює, забезпечує та за рахунок цього збільшує цінність.
Мельникова Е	2012	бізнес-модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку", то можна зробити висновок, що універсальної бізнес-моделі не існує, але можна говорити про бізнес-моделі, типові для конкретної галузі.
Кім Ч., Моборн Р.	2013	Бізнес-модель представляє собою криву цінності, яка відображає , яким чином компанія буде задовольняти потреби споживача по різних критеріям.
Швиданенко Г., Ревуцька Н.	2013	Бізнес-модель – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку [36].
Бланк С.	2014	Бізнес-моделі – це гіпотези щодо того, як ваша організація може бути в змозі створювати цінність для споживачів[25]
Трубей О., Багацька К., Гейдор А.	2019	Бізнес-модель – аналітичний інструмент, який дає абстрактний опис підприємницької діяльності, в деякій формі, відмінній від форми його реального існування [32].

З позицій нашого дослідження бізнес-модель слід розглядати як опис існуючої на підприємстві ситуації відносно змін бізнес-середовища за допомогою системи індикаторів чи процесів, що дозволяє уточнити зміст самого процесу та перспективи розвитку підприємства.

Бізнес-моделювання – це процес розробки та реалізації бізнес-моделі підприємства, що за сутнісною характеристикою відображає процеси аналізу та діагностики підприємства з метою виявлення нових унікальних можливостей для розвитку бізнесу [5].

Поняття бізнес-моделювання тісно пов'язане із поняттям «стратегія підприємства», отриманням інформації про майбутній розвиток і перспективи діяльності підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [24].

Якщо розглядати трактування цих термінів з точки зору діяльності конкретного підприємства, то можна відзначити їхню сутнісну взаємозалежність. Стратегія виступає основним планом розвитку підприємства і спрямована на досягнення певних аспектів діяльності, що закладені в бізнес-моделі встановленого типу. Тому стратегія формується на підґрунті вибраної бізнес-моделі і реалізується з метою її перенесення в реальну економічну діяльність підприємства

Таким чином, бізнес-моделювання можна співставляти зі стратегічним цілепокладанням через зміст стратегічного підходу у формуванні бізнес-моделі, що являє собою сукупність необхідних умов та факторів, що в синергетичній єдності створюють сприятливі умови для реалізації стратегії підприємства в умовах певної бізнес-моделі. Механізм реалізації такої стратегії включає всі елементи макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства і конкретизує їх залежно від умов та сфери



діяльності. Центральною складовою в стратегічному підході є власне бізнес-модель, яка виступає макетом «ідеального» бізнесу. Стратегія в цьому випадку є способом втілення макету в реальне життя [5].

Управління будь-якою компанією базується на тому, щоб грамотно розробити стратегічне бачення і врахувати в ньому всі особливості і нюанси поточної ринкової ситуації. Така стратегія передбачає створення загального плану, що складається з комплексного опису всіх бізнес-процесів, комунікацій з покупцями, організаційної структури і методів взаємодії зі співробітниками. Зазначимо, що для побудови якісного плану слід заздалегідь виконати деякі дії:

1. Провести дослідження різних напрямків діяльності.

В основному, реєструючи юридичну особу, люди вибирають не один напрямок діяльності компанії, а відразу кілька. Це робиться для того, щоб надалі вибрати саме той напрямок, в якому їх фірма буде розвиватися. Тому спочатку слід переконатися, що кожне з них має реальні перспективи в майбутньому.

2. Вибрати пріоритетний напрямок.

Навіть якщо ви зможете працювати в декількох галузях, проте, слід вибрати пріоритетну область. І вже з урахуванням властивих конкретно їй особливостей розробляти стратегію. Це необхідно для досягнення найбільш ефективного результату.

3. Визначитися з асортиментом пропонованої організацією продукції.

В даному випадку потрібно заздалегідь вивчити ситуацію на ринку і зрозуміти, які товари або послуги користуються попитом у покупців, а які – ні. В результаті можна вибрати продукти, продажем яких і буде займатися компанія.

4. Продумати і сформулювати рекламну стратегію, інструменти для просування продукції, а також методи боротьби з фірмами-конкурентами.

Тут необхідно скласти комплексний план з маркетингової активності. Зручніше це буде зробити в форматі календаря на весь період просування товарів або послуг. У ньому можна буде відразу відзначити заходи, які необхідно буде провести, бюджет, а також критерії, за якими буде оцінюватися їх ефективність.

Процес формування бізнес-моделі знаходиться в тісному взаємозв'язку з розробкою стратегічного плану розвитку компанії. У ньому зазвичай розкриваються фінансово-економічні аспекти, розглядається рух грошових коштів і прибутку. Ефективність такого плану підтверджується тим фактом, коли компанія протягом багатьох років успішно здійснює свою діяльність, йде зріст і розвиток.

Слід відмітити, що опис бізнес-моделі в роботах вчених відрізняється. Розглянемо різні наявні підходи до створення бізнес-моделі.

Так, підхід Чана Кіма та Рене Моборн «Стратегії Блакитного Океану», заснований на тому, що світ бізнесу можна умовно розділити в просторі на два типи - червоні і блакитні океани. Червоні океани являють собою відомий ринковий простір - всі індустрії, які вже існують на сьогоднішній день. Блакитні океани - це невідомий, вільний від конкуренції простір, тобто індустрії, якої ще не існує. У блакитних океанах попит не відвойовується в конкуренції, а створюється з нуля [12] (табл.1.2).

Таблиця 1.2

#### Порівняння стратегій: червоного та блакитного океанів

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту та оволодіння ним
Компроміс «цінність-витрат»	Руйнування компромісу «цінність-витрат»
Створення усієї системи діяльності підприємства, в залежності від стратегічного вибору, що орієнтований на диференціацію чи на низькі витрати.	Створення усієї системи діяльності підприємства, в залежності від задач, в той же час, для досягнення диференціації та зниженню витрат.

В даній концепції бізнес-модель представляє собою криву цінності, яка показує, як підприємство зможе задовільнити потреби споживача за різними критеріями. Бізнес-модель, в даному випадку, формується за допомогою інструмента «Стратегічна канва», яка являє собою графік цінності для споживача, де по горизонталі відображаються чинники конкуренції, а по вертикалі – пропозиції конкретної компанії та її конкурентів (табл.1.3). При поєднанні точок, утворюється крива цінності. Для побудови нової кривої цінності використовується інструмент - модель чотирьох дій.

## Стратегічна канва

	Зменшити витрати	Створити цінність
Радикальне	<b>Скасувати</b> Які чинники галузі, по зрозумілим причинам, варто скасувати?	<b>Створити</b> Які чинники раніше не пропонувалися галуззю, слід створити?
Часткове	<b>Знизити</b> Які чинники потрібно знизити в порівнянні з існуючими галузевими стандартами?	<b>Збільшити</b> Які фактори потрібно значно підвищити, в порівнянні з існуючими в галузі стандартами?

В області створення блакитних океанів є відмінність. Підприємства, що не розвиваються в умовах в конкуренції, діяли в межах встановлених правил – виборювали частку ринку. А творці блакитних океанів взагалі не орієнтувалися на конкурентів, беручи до уваги логіку, яку автори називають інновацією цінності. Творці блакитних океанів спиралися на два аспекти: цінність і інновацію.

В свою чергу Дон Дебелак запропонував власний підхід при розробці структури бізнес-моделі, де є шість найважливіших критеріїв успіху, розділивши їх за «принципом світлофору» на дві групи. Критерії «зеленого кольору» забезпечують розвиток проекту (сюди відносять: заохочення клієнтів, що мають високу цінність, забезпечення високого рівня цінності, продаж продуктів та послуг, що забезпечують прибутковість). Критерії «червоного кольору» виділяються, щоб попередити про можливі проблеми в бізнес-моделі (сюди відносять: забезпечення задоволеності клієнтів, закріплення позиції проекту на ринку, можливості фінансування проекту). Характеристики об'єднані в 3 групи факторів, які використовуються для оцінювання ефективності бізнес-моделі (GEL-фактори: Great customers, Easy sales, Long life):

- Great customers наявність «гарних» клієнтів;
- Easy sales – відносна простота здійснення продажу;
- Long life - гарантоване довголіття компанії.

Довгостроковий успіх можливий, тільки якщо компанія відповідає всім цим трьом характеристикам. Щоб визначити, чи дійсно це так, необхідно оцінити своїх

клієнтів, продукти, систему дистрибуції, рівень технічної підтримки, ефективність процесу розробки нових продуктів і характеристики виробництва.

Оцінка бізнес-концепції включає в себе 3 етапи:

- Заповнення контрольних таблиць (контрольна таблиця оцінки GEL-факторів і Прийом компенсації);

- Коригування стратегії (спеціальна оціночна форма);

Створення останніх розрахунків (перегляд бізнес-моделі не менше одно разу на півроку).

Автор аналізує різні бізнес-кейси, маючи в наявності всіх 3-х GEL факторів, дає рекомендації щодо поліпшення ситуації, розглядає сильні і слабкі сторони моделі. Для того щоб удосконалити бізнес-модель, обов'язковою умовою є відображення її в плані. «Слідувати бізнес-моделі і не мати при цьому плану - це все одно що намагатися побудувати будинок без креслення: якщо ви і впораєтесь, то не так успішно, як могли б».

В результаті сформована бізнес-модель включає в себе повну інформацію про цінність продукції фірми для клієнтів.

Окрема увага приділяється інструментам, методам і каналам взаємодії. Успішність моделі залежить від того, наскільки вдало склалася взаємозв'язок між різними її елементами.

Так, у своїй роботі А. Остервальдер описує бізнес-модель за допомогою дев'яти стандартних елементів, які відображаються у вигляді Канви [16] (рис.1.1).








<p><b>Ключові партнери</b></p>  <p>партнери і постачальники</p>	<p><b>Основна діяльність</b></p>  <p>найважливіші операції, які забезпечили бізнес-модель</p>	<p><b>Ціннісні пропозиції</b></p>  <p>продукти і послуги, які задовольняють потреби наших споживачів</p>	<p><b>Взаємини з клієнтами</b></p>  <p>типи стосунків, які виникають у кожному споживчому сегменті</p>	<p><b>Сегменти клієнтів</b></p>  <p>групи наших клієнтів з відмінними особливостями</p>
<p><b>Структура витрат</b></p>  <p>витрати, які ми несемо, щоб управляти нашою бізнес-моделлю</p>		<p><b>Потоки доходу</b></p>  <p>потоки, через які ми заробляємо наші прибутки від клієнтів для створення вартості, і клієнт, що стикається з операціями</p>		

Рис. 1.1. Канва бізнес-моделі за підходом А. Остервальдера

Щодо особливостей кожного елемента Канви бізнес-моделі за А. Остервальдером, можна відмітити наступне:

1. Сегментація покупців. В даному випадку необхідно досконало проаналізувати своїх можливих клієнтів, для того, щоб зрозуміти, кого саме може зацікавити ваша продукція. Далі слід розділити аудиторію на певні групи з яких-небудь відмітних особливостей, вимогам, рівню доходу та ін. Така сегментація важлива, в тому випадку, якщо дотримуються деякі умови:

- клієнти мають різні потреби та запити;
- існують відмінності в каналах просування продукції;
- різні стратегії взаємодії з покупцями;
- відмінність в необхідних обсягах закупівель;
- у процесі прийняття рішення головну роль відіграють різні чинники.

2. Ціннісні пропозиції. У наступній частині моделі необхідно детально описати кожен товар або послугу, що пропонує підприємство, а також вказати їх конкретну користь для споживачів. Зазвичай переваги, які отримують клієнти від використання продукції даної компанії, можна поділити на дві основні категорії:

- кількісний, до них можна віднести такі значні переваги товарів, які безпосередньо впливають на споживачів: потужність, вартість, економія коштів тощо;
- якісний, які включають в себе сильні сторони продукту, що здатні вплинути лише побічно: впізнаваність бренду, привабливий зовнішній вигляд, інноваційна технологія, обробка вручну та ін.

3. Способи взаємодії. Цей блок складається з характеристики клієнтського сервісу, а також каналів збуту товарів або послуг. Варто детально продумати, як потенційні клієнти будуть дізнаватися про продукцію. Можна сформулювати рекламну або маркетингову стратегію. Крім того, не можна залишити без уваги і після продажне обслуговування.

Способи реалізації продукції можуть бути абсолютно різними і залежать від специфіки діяльності підприємства. Існують прямі і непрямі методи, а також продажі за допомогою партнерських програм. Головне – враховувати послідовність дій при просуванні продукції для цільової аудиторії: інформування для пропонування товарів; допомога у виборі; здійснення продажу; організація доставки, при необхідності, допомога в застосуванні.

4. Взаємодія з клієнтами. Існують різні види комунікацій з покупцями. Як правило, вони залежать від того, чи є клієнт фізичною або юридичною особою, яка величина рівня доходу у покупця і т. д. вони можуть бути такими:

- індивідуальна консультація. При такому варіанті клієнт зможе прийти в офіс компанії і задати питання, які хвилюють клієнта;
- особисте спілкування. В даному випадку взаємодія здійснюється шляхом особистого спілкування з менеджером організації;
- самообслуговування. Фірма робить все необхідне для того, щоб покупці могли зробити покупку самостійно;

- автоматизація. Впровадження інноваційних технологій, які дозволяють виконувати певні завдання автоматично.

5. Надходження грошових коштів. У наступній частині моделі необхідно визначити шлях, за допомогою якого компанія буде отримувати свої доходи. Виділяють такі способи отримання грошових коштів: продаж продукції; плата за період користування; підписка; кредит або позика; оренда; реклама товару або послуги.

Сьогодні з урахуванням високої конкуренції керівники підприємств воліють застосовувати, як мінімум, 2-3 методи отримання прибутку. Це необхідно для підтримки стійкості компанії на ринку.

6. Основні ресурси. Тут мова йде про вибір і опис найбільш значущих активів для того, щоб компанія успішно здійснювала свою діяльність. Згідно з А. Остервальдером, виділяється кілька ключових типів ресурсів: матеріальні, нематеріальні, фінансові та HR.

7. Напрямки діяльності. В даному блоці слід вибрати ті види діяльності, якими буде займатися організація. Кожна модель має певні обмеження по числу таких напрямків. Серед них можна виділити наступні:

- виробництво. Виготовлення та виведення на ринок різних товарів. Даний напрямок доцільний для фірм-виробників;

- надання послуг. Необхідність здійснювати пошук потенційних покупців, що мають деякі складнощі або проблеми, у вирішенні яких і допомагає компанія;

- сервіси, платформи. Йдеться про здійснення продажів через Інтернет-ресурси.

8. Партнери. Мета даного елемента полягає у формуванні всіх постачальників, підрядників, дилерів, з якими взаємодіє організація.

Комунікації з партнерами – найважливіша ланка будь-якого великого підприємства. В даний час більшість компаній тим чи іншим чином пов'язані партнерськими програмами або франчайзингом [16].

Звісно, іноді можна зустріти навіть об'єднання декількох компаній, так звана спільна конкуренція. Це потрібно, щоб підвищити стійкість кожної з фірм, що входять в такий союз.

9. Витрати є заключним пунктом розглянутої бізнес-моделі. Головне тут - взяти до уваги всі можливі витрати. Вони безпосередньо впливають на прибуток, який отримає компанія в результаті своєї діяльності. Саме тому краще заздалегідь продумати варіанти зменшення витрат.

В основному, витрати діляться на дві категорії: змінні і постійні. До постійних відносяться регулярні витрати: оренда торгової площі, зарплата співробітникам і ін. А змінні залежать від обсягу вироблених товарів. Відмінним методом економії може бути масштабування, тобто в залежності від зростання кількості виробленої продукції або диверсифікації виробництва витрати зменшуються.

До канви бізнес-моделі А. Остервальдер запропонував більш детально розглянути ціннісні пропозиції та сегменти ринку (покупці), за допомогою Шаблону «Ціннісної пропозиції покупця» (CVP canvas), що відображає візуальну методику формування і деталізації двох елементів канви бізнес-моделі (Business Model Canvas) [17] (рис. 1.2).

Основна мета створення VPC – наближення товару/послуги до ідеальних для споживача, докладаючи усіх зусиль, щоб зробити продукт максимально привабливим.



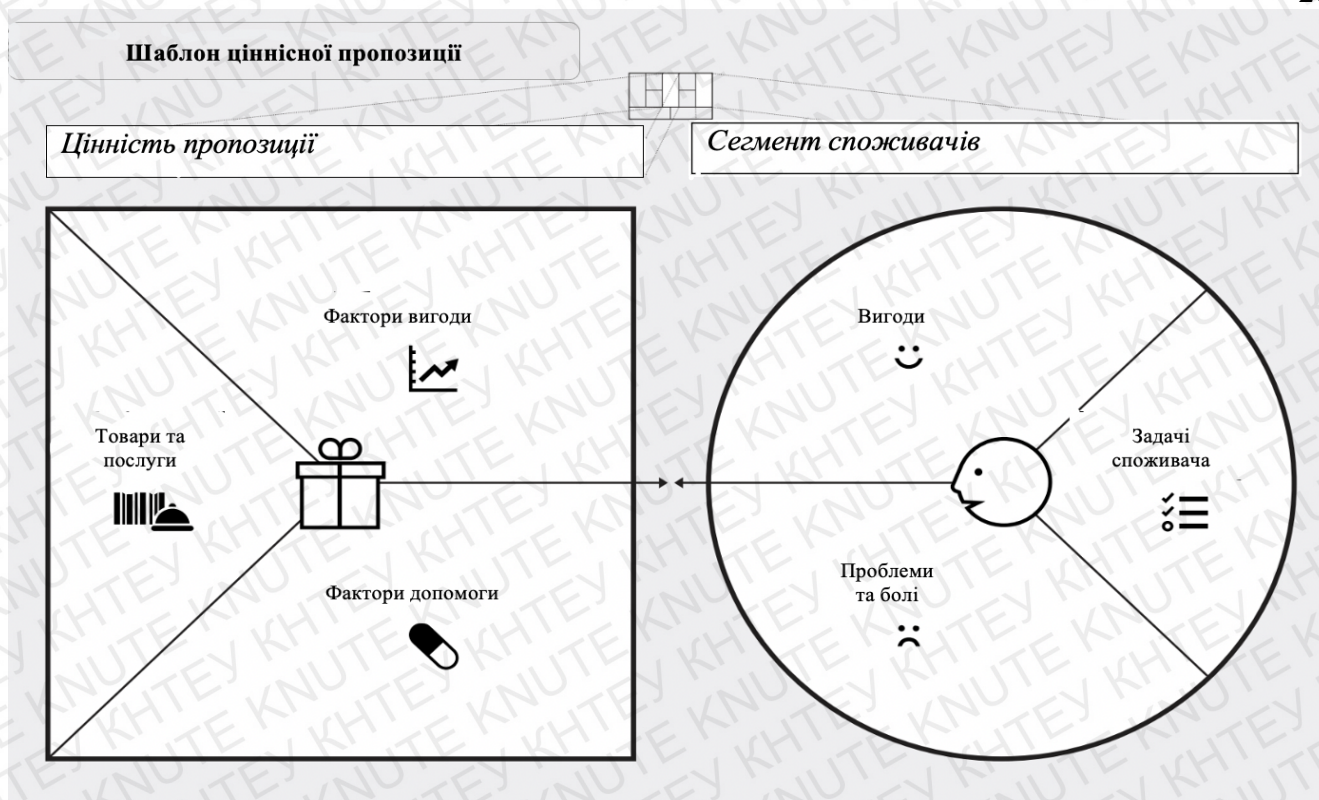


Рис. 1.2. Шаблон ціннісної пропозиції за А. Остервальдером

У різних бізнес-моделях існують подібні характеристики, структури чи подібна поведінка. Подібність бізнес-моделей можна розглядати як стилістичне втілення, в основі яких лежать концепції бізнес-моделей, які запропонував А. Остервальдер (табл.1.4) [16].

Таблиця 1.4

### Концепції бізнес-моделей підприємства

Концепція	Опис
1	2
<b>Розділення бізнес-моделей</b>	Базується на тому, що існують три кардинально відмінних види бізнесу: бізнес на відносинах з клієнтами, на впровадженні інновацій та орієнтований на інфраструктуру підприємства. Кожен тип має різні економічні, конкурентні правила. Всі типи можуть спільно існувати в межах одного підприємства з відокремленням структури кожного для уникнення конфліктів чи небажаних компромісів.
<b>Довгий хвіст</b>	Ґрунтується на використанні невеликих партій і широким асортиментом, що зосереджена на пропозиції більш великої кількості нішевих продуктів, які продаються рідше, але сукупний обсяг продажів також буде прибутковий (невелика кількість асортименту забезпечує більшу частку доходу). Забезпечує низькі витрати на зберігання, а наявність потужних платформ – зробити нішевий продукт легкодоступним для покупців.

1	2
<b>Багатосторонні платформи</b>	Об'єднують дві або багато взаємозалежних груп клієнтів Якщо платформи цінна для однієї групи клієнтів, то тоді і інша група має зацікавленість в першій. Цінність платформа збільшується лише при умові залучення нових клієнтів – явище мережевий ефект.
<b>«Безкоштовна» бізнес-модель</b>	Один суттєвий сегмент має можливість постійно безкоштовно користуватися певною пропозицією. Певний сегмент клієнтів або бізнес-модель фінансує іншу частину клієнтів, які не платять.
<b>Відкриті бізнес-моделі</b>	Використовується компаніями для створення та збереження цінності співпрацюю з іншими партнерами. Це відбувається, як зовнішні ідеї в середині підприємства, але буває і навпаки – надавати зовнішньому середовищу ідеї або активи без застосування їх всередині.

В свою чергу, Олівер Гасман в своїй книзі «Бізнес-моделі: 55 найкращих шаблонів» запропонував «навігатор» по бізнес-моделям з прикладами компаній, які їх використовують (рис 1.3).

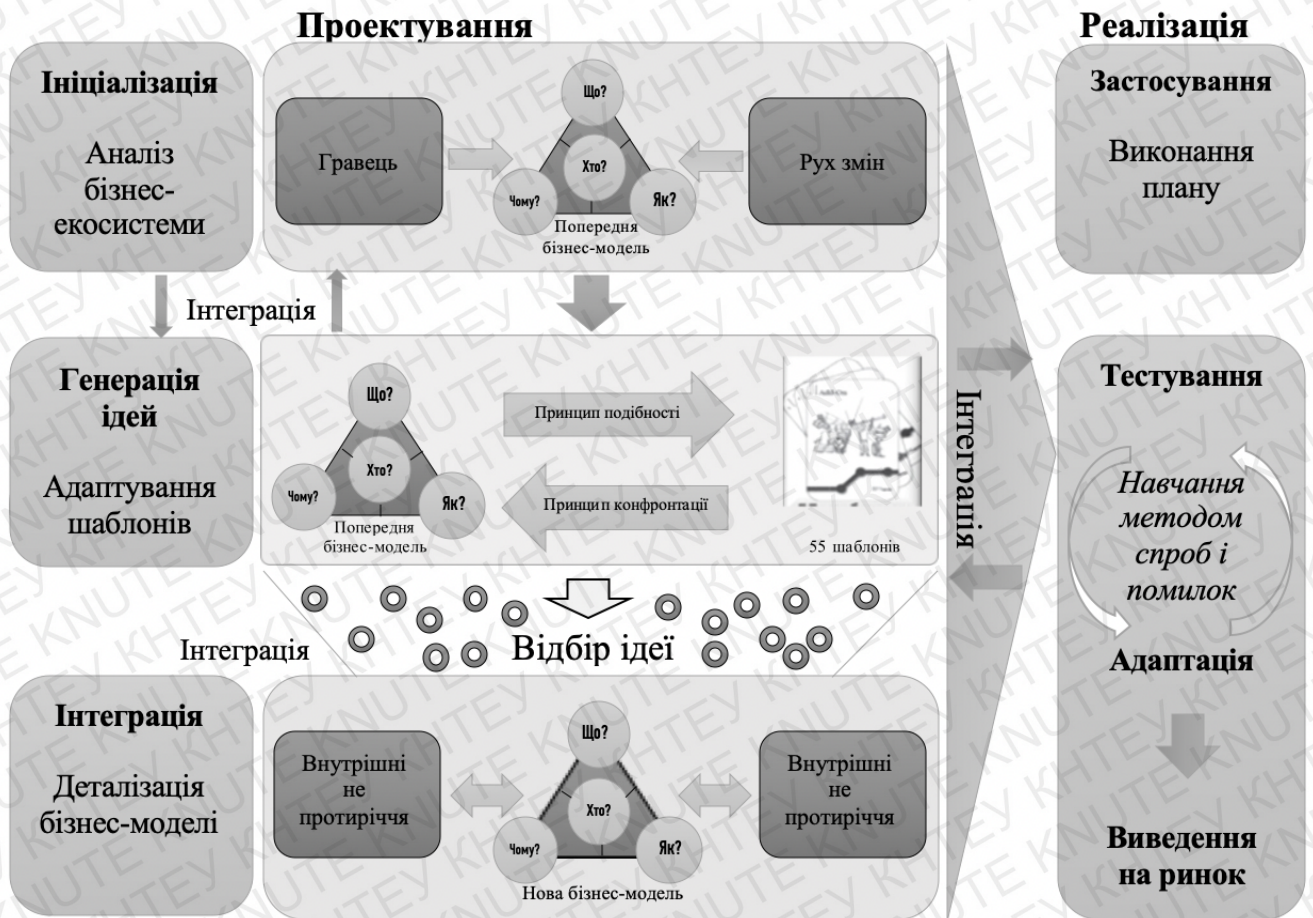


Рис. 1.3. Навігатор по бізнес-моделям за О. Гасманом

Дані шаблони представляють собою методологію, яка вказує на активні дії, які дозволяють будь-якому підприємству вийти за межі домінуючої галузевої логіки на новий рівень, генеруючи нові ідеї для інноваційної бізнес-моделі [43], запропонувавши спільну схему, яка дозволяє зрозуміти концепцію проектування бізнес-моделі та підготуватися до мислення в її категоріях.

Бізнес-модель за А. Остервальдером дозволяє комплексно розглянути всі процеси в компанії. При цьому вона буде корисна не тільки новачкам, але й досвідченим управлінцям. Модель дозволяє побачити «слабкі місця» у компанії та зрозуміти, як буде виглядати нова інноваційна пропозиція у вже існуючих бізнес-процесах.

Отже, процес бізнес-моделювання слід розглядати у взаємозв'язку зі стратегічними аспектами розвитку підприємства, через зміст стратегічного підходу у формуванні бізнес-моделі, що являє собою сукупність необхідних умов та чинників, які в синергетичній єдності створюють сприятливі умови для реалізації стратегії підприємства в умовах певної бізнес-моделі. Механізм реалізації такої стратегії повинен включати всі елементи макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства і конкретизувати їх залежно від умов та сфери діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЯВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «КЛАПП БЬЮТІ ВЕЛЛНЕСС»

#### 2.1 Аналіз динаміки та структури основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Аналітична частина роботи виконана за матеріалами статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс». Дане підприємство проходить через складний період діяльності і перебуває у передкризовому стані, який спостерігається з 2014 року по сьогоднішній день та ускладнений кризовими процесами пов'язаними з пандемією.

Дане підприємство є представництвом німецької компанії «KLAPP COSMETICS GMBH» в Україні. Головний офіс та виробничі потужності розташовані з 1980 р. в Німеччині, м. Гессіш-Ліхтенау, в землі Гессен (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

#### Загальна характеристика підприємства

Зміст	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Товариство с обмеженою відповідальністю «Клапп Бьюті Веллнесс» (ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс»)
2. Дата реєстрації підприємства	29.10.2003 р.
3. Місце знаходження	02192, м. Київ, вул. Малишка, 9, кв. 28
4. Фактичне місце знаходження	02192, м. Київ, вул. Турівська, 31, оф. 5
5. Код ЄДРПОУ	32593142
6. Юридична особа/Власник	Богданова Лариса Євгеніївна
7. Вид діяльності (код галузі)	51.45. Оптова торгівля парфумами та косметикою 52.33. Роздрібна торгівля косметичними товарами і предметами гігієни в спеціалізованих магазинах 74.14. Консультування по питанням комерційної діяльності і управління 85.12. Загальна лікарська практика 93.02. Надання послуг парикмахерським і салонам краси
8. Середня кількість працівників (осіб)	10

Спеціалізація підприємства – професійна неінвазивна антиейдж косметологія, яка використовує передові інноваційні технології і робить відкриття в галузі біохімії та косметичної фармацевтики.

Організаційна структура ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» складається з наступних складових:

- директор, який очолює підприємство, приймає остаточні рішення на зборах з співробітниками різних напрямів, приймає стратегічні рішення та несе повну відповідальність перед компанією Klapp Cosmetics (Німеччина) за економічний розвиток підприємства;
- заступник директора, який відповідає за роботу відділу бухгалтерії, менеджменту та складу;
- маркетолог – відповідальний за всю маркетингову політику представництва (збір інформації з продажу, моніторинг галузі, аналіз конкуренції та ін.);
- методист навчального відділу, який організовує навчання на семінарах нових і діючих клієнтів компанії;
- бухгалтер, у функції якого входять об'єднані як бухгалтерські, так і економічні повноваження. Таким чином бухгалтер здійснює облік та контроль витрат підприємства, розрахунок із заробітними платами, економічне прогнозування витрат, розробку проектів із скорочення та оптимізації витрат;
- відділ менеджменту, що відповідальний за продаж і консультацію клієнтів з приводу товарів і послуг підприємства;
- склад, до функції якого входять: отримання товару виробника, розміщення і зберігання на складі, відвантаження товару по накладним та доставку товару (власним кур'єром в м. Київ та доставкою поштовими відділеннями);
- адміністрація, що забезпечує всі потреби підприємства, пов'язані з роботою офісу та складу.

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління – кожна ланка і кожен працівник має одного керівника, що продемонстровано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс»

Дана структура управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні функції і завдання, які часто повторюються і рідко змінюються.

Підприємство використовує B2B бізнес-модель, що вказує на продаж товарів та послуг своїм клієнтам, тобто іншим компаніям, які в свою чергу, забезпечують надходження грошових коштів (рис 2.2).

Для розв'язання конкретних завдань управління фінансами на ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» застосовується ряд спеціальних систем і методів аналізу, що дозволяють одержати кількісну оцінку результатів діяльності як в розрізі окремих її аспектів, так і в динаміці.

Законодавчою базою для ведення бухгалтерського обліку на підприємстві є Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та «Положення (Стандарти) Бухгалтерського обліку» [18].



Рис. 2.2. Структура надходження грошових коштів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс»

Тому інформаційною базою для оцінки динаміки основних показників діяльності та фінансово-економічного стану є форми звітності суб'єкта малого підприємства: форма № 1-м «Баланс» та форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» (дод. А).

Показники активів підприємства за період 2017-2019 рр. подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Активи ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017 - 2018 роках, тис. грн.**

Показники	Середнє значення			Абсолютна зміна 2019 / 2017	Відносна зміна, % 2019 / 2017
	2017	2018	2019		
Основні засоби	5	5	5	0	0
первісна вартість	5	5	5	0	0
знос	0	0	0	0	0
<b>Необоротні активи</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Запаси	733,4	583,9	638,5	-94,9	-12,94
Інша поточна дебіторська заборгов.	3,2	0	0	-3,2	-100
Гроші та їх еквіваленти	32,2	3,3	6,3	-25,9	-80,44
Витрати майбутніх періодів	27,8	41,2	53,6	25,8	92,81
Інші оборотні активи	0	534,3	661,6	661,6	123,8
<b>Оборотні активи</b>	<b>796,6</b>	<b>1162,7</b>	<b>1360</b>	<b>563,4</b>	<b>70,73</b>
<b>Активи всього</b>	<b>801,6</b>	<b>1167,7</b>	<b>1365</b>	<b>563,4</b>	<b>70,28</b>

З наведених даних, можна дійти висновку, що необоротні активи в період з 2017-2019 рр. залишились без змін. Оборотні активи у 2018 році порівняно з 2017

роком зросли на 366,1 тис. грн. або на 45,96%, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на 197,3 тис. грн. або на 16,97%. Це свідчить про розширення господарської діяльності підприємства.

Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017-2019 рр. представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Джерела формування фінансових активів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017 - 2019 рр., тис. грн.**

Показники	Середнє значення			Абсолютна зміна	Відносна Зміна, %
	2017	2018	2019	2019 / 2017	2019 / 2017
Зареєстрований (пайовий) капітал	121,4	121,4	121,4	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	645,4	663,7	662,7	17,3	2,68
<b>Власний капітал</b>	<b>766,8</b>	<b>785,1</b>	<b>784,1</b>	<b>17,3</b>	<b>2,26</b>
Поточні зобов'язання за розрахунками					
товари, роботи, послуги	3,6	333,3	553,3	549,7	15269,4
зі страхування	7,8	8,9	8,6	0,8	10,26
з оплати праці	23,4	40,4	39,0	15,6	66,67
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>34,8</b>	<b>382,6</b>	<b>580,9</b>	<b>546,1</b>	<b>1569,25</b>
<b>Всього</b>	<b>801,6</b>	<b>1167,7</b>	<b>1365,0</b>	<b>563,4</b>	<b>70,28</b>

Отже, власний капітал підприємства у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 18,3 тис. грн. або на 2,39%, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 1 тис. грн. або на 0,13%, що свідчить про зменшення фінансування діяльності підприємства в 2019 році за рахунок власних ресурсів. Поточні зобов'язання та забезпечення у 2018 році порівняно з 2017 роком зросли на 34,8 тис. грн. або на у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на 198,3 тис. грн. або на 51,8%, що свідчить про збільшення фінансування діяльності підприємства за рахунок позикових ресурсів.

Структура активів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017- 2019 роках наведена на рис. 2.3.





Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017-2019 рр.

Найбільшу питому вагу у структурі активів підприємства займали у 2017-2019 рр. оборотні активи – 99 %. Це вказує про стабільну високу ліквідність оборотних активів підприємства протягом аналізованого періоду.

Структура джерел формування активів підприємства наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура джерел формування активів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017-2019 рр.

На основі представлених даних можна стверджувати, що у 2017- 2019 рр. найбільшу питому вагу у структурі джерел утворення активів ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» займає власний капітал: 95,66% у 2017 році, 67,23% - у 2018 році,

57,44 % - у 2019 році. Однак представлені дані свідчать про зниження коефіцієнту фінансової автономії підприємства.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Клапш Бьюті Веллнесс» за період 2017-2019 рр. було здійснено за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансово-економічних показників  
ТОВ «Клапш Бьюті Веллнесс» у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	За рік			Абсолютна зміна		Відносна Зміна, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6090,6	6133,0	6459,8	42,4	326,8	0,7	5,33
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0
<b>Разом доходи</b>	<b>6090,6</b>	<b>6133,0</b>	<b>6459,8</b>	<b>42,4</b>	<b>326,8</b>	<b>0,7</b>	<b>5,33</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5808,5	5332,4	5643,3	-476,1	310,9	-8,2	5,83
Інші операційні витрати	256,8	782,3	787,9	525,5	5,6	204,6	0,72
Інші витрати	0	0	29,6	0	29,6	0	0
<b>Разом витрати</b>	<b>6065,3</b>	<b>6114,7</b>	<b>6460,8</b>	<b>49,4</b>	<b>346,1</b>	<b>0,82</b>	<b>5,66</b>
Фінансовий результат до оподаткування	25,3	18,3	-1	-7	-19,3	-27,67	-105,5
Податок на прибуток	4,6	3,3	0	-1,3	-3,3	-28,26	-100
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>20,7</b>	<b>15,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-5,7</b>	<b>-16</b>	<b>-27,54</b>	<b>-106,7</b>

Отже, виходячи з даних таблиці: чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), який в даній ситуації являється всією сумою доходу, у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 42,4 тис. грн. або на 0,7 %, а у 2019 порівняно з 2018 роком збільшився на 326,8 тис. грн. або на 5,33 %.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилась на 476,1 тис. грн. або на 8,2 %, а у 2019 порівняно з 2018 роком зросла на 310,9 тис. грн. або на 5,83 %. Витрати у 2018 році порівняно з 2017 роком зросли на 49,4 тис. грн. або на 0,82 %, а у 2019 відносно 2018 року зросли на 346,1 тис. грн. або на 5,66 %, за рахунок зростання собівартості реалізованих товарів, інших операційних витрат та інших витрат.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017 – 2019 рр. наведена на рис. 2.5.



*Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017 – 2019 рр., тис. грн.*

Таким чином, чистий прибуток у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 5,7 тис. грн. або на 27,54 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком знизився до рівня збитковості в 1 тис. грн. або на 106,7 %, що зумовлено значним збільшенням витрат.

На основі отриманої фінансової звітності підприємства ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» та даних, занесених до таблиці 2.6 було проведено фінансово-економічний аналіз з метою виявлення слабких місць в фінансово-економічній активності підприємства. Аналіз фінансових коефіцієнтів (R-аналіз) базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою [5]. У процесі використання цієї системи аналізу визначаються різні відносні показники, що характеризують окремі результати фінансової діяльності та рівень фінансового стану підприємства. Тому було проаналізовано наступні аналітичні фінансові показники: фінансова стійкість

(табл. 2.7), платоспроможність (табл. 2.8), рентабельність (табл. 2.9) та ділова активність (табл. 2.10). Вихідні дані використані для розрахунків занесені в додаток А.

Аналіз фінансової стійкості дозволить виявити рівень фінансового ризику, що пов'язаний з структурою джерел формування капіталу підприємства, а відповідно й ступінь його фінансової стабільності у майбутньому. Для проведення аналізу фінансової стійкості було досліджено наступні коефіцієнти: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт забезпечення власними засобами, чистий оборотний капітал (робочий капітал), коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, коефіцієнт маневреності та власного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Показники фінансової стійкості ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» у 2017-2019 рр.

№	Показник	Значення			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1.1.	Коефіцієнт автономії	0,96	0,67	0,57	-0,29	-0,1	-30,2	-14,9
1.2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	22,04	2,05	1,35	-19,99	-0,7	-90,7	-34,15
1.3.	Коефіцієнт забезпечення власними активами	0,96	0,67	0,57	-0,29	-0,1	-30,2	-14,9
1.4.	Чистий оборотний капітал (робочий капітал), тис. грн.	761,8	780,1	779,1	18,3	-1	2,4	-0,13
1.5.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,96	0,67	0,57	-0,29	-0,1	-30,2	-14,9
1.6.	Коефіцієнт маневреності та власного капіталу	0,99	0,99	0,99	0	0	0	0

Коефіцієнт автономії становив 0,96 у 2017 році, 0,67 у 2018 році, 0,57 у 2019 році, отже знаходиться вище нормативного показника ( $K_A > 0,5$ ), що свідчить про покриття всіх зобов'язань підприємства його власними засобами, вказуючи на незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стабільності - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо-

і довгостроковій перспективі, в 2017 році становив – 22,04, в 2018 році – 2,05, в 2019 році – 1,35. В 2017-2019 роках значення показників було ( $K_{ф.з.} > 0,67$ ), що свідчить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпечення власними активами перебував в 2017 році – 0,96, в 2018 році – 0,67, в 2019 році – 0,57, що є ( $K_{з.в.а.} > 0,1$ ), що свідчить про достатній рівень забезпеченості власними засобами, які можуть бути використані на підприємстві.

Чистий оборотний капітал в 2017 році становив 761,8 тис. грн., в 2018 році - 780,1 тис. грн., а в 2019 році - 779,1 тис. грн. Це свідчить про скорочення даного показника, але є несуттєвим. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами складає: 0,96 в 2017 році, 0,67 - в 2018 році, 0,57 - в 2019 році. Тобто усі значення перебувають в нормативних рамках ( $K_{ч.о.к.} > 0$ ), що свідчить про достатній рівень забезпеченості оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу з періоду 2017-2019 років становив 0,99, що значно перевищує нормативне значення ( $K_{м.в.к.} > 0,1$ ). Значення показника говорить про те, що частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а інша - спрямована на фінансування необоротних активів.

Для аналізу платоспроможності підприємства були проаналізовані наступні показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої (критичної ліквідності), коефіцієнт покриття (табл. 2.6).

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Клапн Бьюті Веллнесс»  
у 2017-2019 рр.**

№	Показник	Роки			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
2.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,93	0,01	0,01	-0,92	0,002	-99,03	22,22
2.2.	Коефіцієнт швидкої (критичної ліквідності)	1,82	1,51	1,24	-0,3	-0,27	-16,69	-17,91
2.3.	Коефіцієнт покриття	22,89	3,04	2,34	-19,85	-0,7	-86,7	-22,97

Найбільш важливим показником виступає ліквідність підприємства, яка характеризує його спроможність погасити свої зобов'язання перед контрагентами, та підвищити ефективність діяльності шляхом інвестицій у нові технології, стимулювання персоналу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ТОВ «Клапн Бьюті Веллнесс» склав: у 2017 році – 0,93, у 2018 році – 0,01, у 2019 році – 0,01. В 2017 році коефіцієнт становив ( $K_{a.l.} > 0,5$ ), що свідчив про високий рівень ліквідності, однак у період з 2018 по 2019 роки даний показник був нижчим норми, що вказує на те, що в компанії зменшується ліквідність оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями та демонструє, що частина короткострокової заборгованості, яку може покрити підприємство своїми грошовими коштами - скоротилась.

Значення коефіцієнта критичної ліквідності у 2017 році становило 1,82, у 2018 році – 1,51, а у 2019 році – 1,24. Усі показники перебувають у значенні ( $K_{к.л.} > 1$ ), а результати аналізу свідчать про перевищення нормативного значення. Це означає, що підприємство здатне розрахуватись за своїми поточними зобов'язаннями у разі потреби.

Коефіцієнт покриття у 2017 році склав 22,89, у 2018 році – 3,04, а у 2019 році – 2,34. Усі значення перебувають в середньому нормативному діапазоні ( $K_{п.} > 2$ ), що свідчить про платоспроможність компанії, адже оборотних активів достатньо

для погашення поточних зобов'язань. Це веде до збільшення довіри до компанії з боку постачальників і партнерів.

Наступним етапом дослідження стала оцінка рентабельності (прибутковості), яка характеризує здатність підприємства генерувати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності й визначає загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу. Результати розрахунку показників рентабельності подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс»  
у 2017-2019 рр.**

№	Показник	Роки			Абсолютна зміна		Відносна зміна	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
3.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	1,54	1,52	-0,08	-0,02	-1,6	-0,013	-1,05
3.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,74	1,93	-0,13	-0,8	-2,06	-0,29	-1,07
3.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,36	0,28	-0,02	-0,08	-0,3	-0,2	-1,06
3.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,34	0,25	-0,02	-0,1	-0,26	-0,28	-1,06

Проведена оцінка рентабельності підприємства виявила скорочення значень коефіцієнтів рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності. Рентабельність активів у 2017 році становила 1,54, у 2018 році – 1,52, а у 2019 році – (-0,08). Зменшилась також й рентабельність продажу, що свідчить про зниження ефективності управління доходами.

Рентабельність власного капіталу становила 2,74% - у 2017 році, 1,93% - у 2018 році та (-0,13) вже у 2019 році. Це свідчить про значне зниження ефективності управління власними ресурсами підприємства.

Загальна рентабельність діяльності становила 0,36 у 2017 році, 0,28 у 2018 та суттєво знизилася у 2019 року – (-0,02), що вказує на суттєве зниження

ефективності управління підприємством в цілому та потрапляння його в зону збитку.

Аналіз ділової активності (табл. 2.8), який було проведено в роботі дозволив виявити рівні та динаміку різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності оборотних засобів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності власного капіталу. Важливість показників оборотності пояснюється тим, що характеристики обороту багато в чому визначають рівень прибутковості підприємства.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс»  
у 2017-2019 рр.**

№	Показник	Роки			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
4.2.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,22	4,86	9,5	-1,36	4,64	-21,9	95,5
4.3.	Коефіцієнт оборотності запасів	9,25	10,03	20,23	0,78	10,2	8,43	101,7
4.4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3807	0	0	-3807	0	-100	0
4.5.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,18	12,73	22,24	-16,5	9,51	-56,4	74,7
4.6.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,85	7,82	16,48	-0,03	8,66	-0,38	110,7

Виходячи з представлених даних, можна зробити висновок, що: коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 21,9%, у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 95,5%; коефіцієнт оборотності запасів у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 8,43%, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 102% (в 2 рази); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 100% , у 2019 році порівняно з 2018 роком не змінився; коефіцієнт оборотності кредиторської



заборгованості у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 56,4 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 74,7%; коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилась на (-0,38 %), а у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 110,7%. Збільшення періоду оборотності кредиторської заборгованості та оборотності запасів свідчить про зменшення ділової активності підприємства у 2018 році.

Отже, в процесі аналізу діяльності підприємства було виявлено наступні проблеми: зменшення фінансової стабільності та збільшення фінансових ризиків у 2019 році; зниження ліквідності оборотних активів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями в період 2018-2019 рр.; поступове зниження рентабельності продажу та потрапляння підприємства в зону збитку. Усе це свідчить про зниження ефективності управління доходами, власним капіталом та діяльністю підприємства в цілому і відповідно має спонукати власників підприємства до коригування його бізнес-моделі.

## **2.2 Опис наявної бізнес-моделі ТОВ «Клапн Бьюті Веллнесс»**

За основу опису бізнес-моделі підприємства, що є об'єктом дослідження в роботі, була прийнята класична або базова канва бізнес-моделі А. Остервальдера, що дозволяє детально розглянути зміст кожного з дев'яти ключових елементів (рис. 2.6). Особлива увага приділяється ключовим партнерам-інвесторам, які здійснюють інвестування на різних етапах проекту. За допомогою цих блоків моделі, компанія знайшла наявні способи створення цінності і вирішення господарських проблем і методів набуття конкурентних переваг.




<p><b>Ключові партнери</b></p>  <p><b>Кларр Cosmetics БК «Партнер Про»</b>  <b>МП «Європейські перевезення»</b>  <b>ІТ-підтримка «ІТ лікар»</b>  <b>Служба доставки «Нова пошта»</b></p>	<p><b>Основна діяльність</b></p>  <p><b>Реалізація, просування та продаж косметики</b></p>	<p><b>Ціннісні пропозиції</b></p>  <p><b>Ефективна інноваційно-професійна косметика з високим стандартом міжнародних вимог безпеки.</b>  <b>Розрахунок вартості процедур для кожного клієнта</b>  <b>Реалізація домашніх серій догляду по цінах оптових закупівлі, з можливістю продажу продукції за фіксованою ціною</b>  <b>Семінари з можливістю виїзду: базові, ексклюзивні та закордонні</b></p>	<p><b>Взаємини з клієнтами</b></p>  <p><b>Проведення семінарів виставок та презентацій</b>  <b>Консультації по телефону</b></p>	<p><b>Сегменти клієнтів</b></p>  <p><b>Косметологи та лікарі, які в свою чергу займаються збутом продукції кінцевим клієнтам – різної вікової категорії з середньою та високою платоспроможністю</b></p>
<p><b>Структура витрат</b></p>  <p><b>Закупівля продукції</b>  <b>Оплата праці та страхування працівників</b>  <b>Логістика</b>  <b>Підтримка сайту, рекламних компаній в мережі</b>  <b>Інтернет та журналах</b></p>		<p><b>Потоки доходу</b></p>  <p><b>Реалізація косметичної продукції (15% - професійної косметики і 85% - домашньої серії)</b>  <b>Семінари на платній основі (ексклюзивні)</b></p>		

Рис 2.6. Канва бізнес-моделі ТОВ «Кларр Бьюті Веллнесс» ( модель AS-IS)

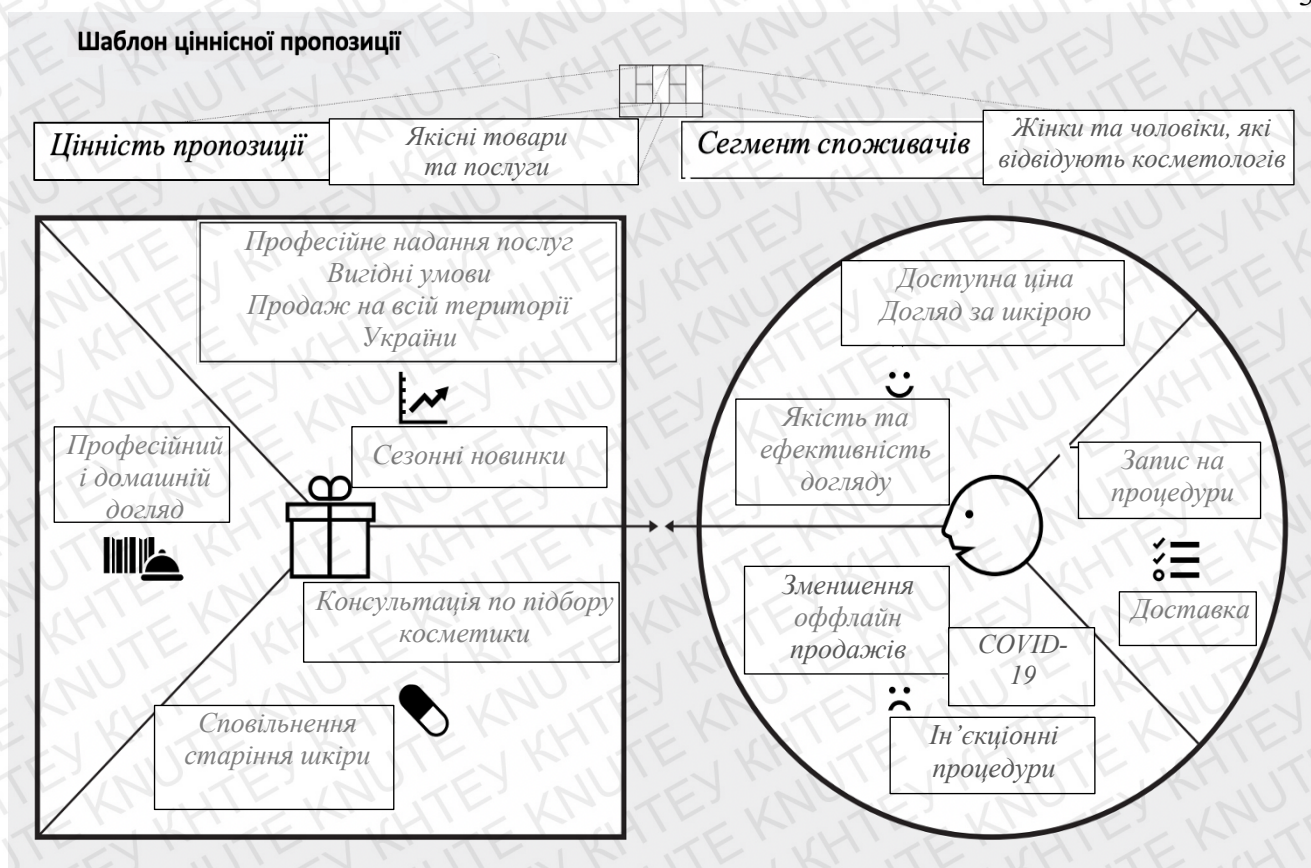
Щодо характеристики існуючої бізнес-моделі підприємства, то доречно розглянути кожен її складову. В основі функціонування підприємства лежить бізнес-модель складена за методикою «Canvas», яка будується на основі 9 блоків.

В першу чергу розглянемо більш детально «Сегменти клієнтів» підприємства, до яких належать косметологи та лікарі, які пропонують свої послуги в салонах краси, використовуючи професійну косметику та роблять підбір домашньої серії (лінію косметики домашнього догляду) кінцевим споживачам, але тільки після проходження базових (безкоштовних) навчальних семінарів. Клієнтам пропонують професійні ціннісні пропозиції, до яких належать: ефективність інноваційно-професійної косметики «Кларр», з високою якістю до міжнародних вимог безпеки (сертифікація DIN EN ISO 9001: 2018); всі професійні процедури

різних вікових категорій, з розрахованою вартістю кожного з них; якісний після процедурний догляд в домашніх умовах, який пропонується по оптовій ціні, а продаж клієнтам – вже з існуючим прайс-листом фіксованих цін для кінцевого споживача ( для того, щоб цінова політика домашньої косметики була однаковою на всій території України); великий асортимент товару та апаратів для професійного використання; створені спеціалізовані семінари на всій території України (базові та сезонні процедури нової продукції на безкоштовній основі), ексклюзивні (платні) та один раз на рік виїзд на семінар закордон - за рахунок представництва. Після семінарів косметолог отримує спеціальний сертифікат. Для постійних клієнтів існує програма лояльності: знижки, акції, подарунки та інше. За рахунок того, що всі товари та послуги надаються для сфери косметології, до клієнтів відносяться салони краси, спа-салони, косметологічні кабінети та інші.

Взаємини з клієнтами найчастіше відбуваються в телефонному режимі. Компанія бере участь у багатьох виставках в галузі краси та здоров'я, проводить різноманітні семінари та презентації для потенційних і вже працюючих косметологів та лікарів. Ці всі блоки і надають потоки доходів в основному від продажу косметологічної продукції та надання послуг в спеціалізованих семінарах. Ключовими ресурсами підприємства являються працівники, косметична продукція та семінари для косметологів. Вони дозволяють виконувати основну діяльність фірми для реалізації, просування та продажу товарів і послуг, які напряму залежать від ключових партнерів ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс».

Більш детально основні складові ціннісної пропозиції підприємства зображено на рис. 2.7.



*Рис. 2.7. Шаблон ціннісної пропозиції ТОВ «Клapp Бьюті Веллнесс»*

Головним партнером та виробником продукції підприємства є компанія «KLAPP COSMETICS», а поставляє продукцію з Німеччини - міжнародна логістична компанія «Європейські перевезення» і в свою чергу брокерська компанія «Партнер Про», що займається розмитненням.

Виходячи з бізнес-моделі можна зробити оцінку її сильних і слабких сторін (внутрішні фактори підприємства), можливостей і загроз (зовнішні фактори) за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Аналізуючи внутрішні фактори, можна сказати, що сильні сторони підприємства - лідируючі позиції та добра репутація (понад 10 років на ринку України); адекватна ціна на продукцію (середня ціна за якісну професійну косметику); конкурентні переваги (якість товару, професійність працівників, консультації і семінари для підвищення кваліфікації; наявність ноу-хау та інноваційні можливості (професійна неінвазивна антиейдж косметологія).

**SWOT-аналіз бізнес-моделі ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<i>Статус лідера на ринку</i> <i>Адекватна ціна на продукцію</i> <i>Конкурентні переваги</i> <i>Наявність ноу-хау та інноваційних можливостей</i> <i>Хороша репутація.</i> <i>Надійний менеджмент</i>	<i>Вихід на нові ринки (сегменти)</i> <i>Низька прибутковість</i> <i>Вразливість до конкурентного тиску</i> <i>Залежність ціни продукції від національного курсу валют</i> <i>Продаж не кінцевому споживачу (B2B)</i> <i>Відсутність онлайн-магазину</i>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<i>Вихід на нові ринки</i> <i>Можливість розширення збуту</i> <i>Можливість застосування кращої стратегії</i> <i>Збільшення курсу національної валюти</i> <i>Ріст доходів населення</i> <i>Зниження темпів інфляції</i> <i>Закінчення пандемії та карантинів</i> <i>Створення онлайн-магазину</i>	<i>Поява нових конкурентів</i> <i>Гальмування зростання ринку та скорочення доходів суспільства (зниження курсу національної політики, нестабільність в суспільстві)</i> <i>Несприятлива політика уряду</i> <i>Зміни в попиті споживачів</i> <i>Карантин і пандемія в цілому</i>

Слабкими сторонами є те, що вихід на нові ринки і зростання прибутковості бізнесу ускладнені через згорання ринку косметологічних засобів, спричинений карантинними заходами. А конкурентний тиск пов'язаний зі зростанням ринку ін'єкційної косметології та курсовим коливанням валют.

В той же час, підприємство має достатньо можливостей для покращення фінансового стану за рахунок створення інтернет-магазину, тобто виходу на новий ринок і розширення збуту за рахунок онлайн-продажів. В перспективі очікується й зміцнення курсу національної валюти та зниження інфляційних процесів через закінчення пандемії і різних карантинних заходів.

Загрозами стабільності підприємства є скорочення доходів покупців, що вказує на несприятливу політику уряду і теперішню ситуацію в світі. Ще одними з факторів можуть бути зміни або скорочення попиту косметичних препаратів та поява нових конкурентів в галузі.

Таким чином, існуюча бізнес-модель ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» демонструє способи створення цінності для клієнтів і методи набуття конкурентних переваг, однак вказує на слабкі сторони і загрози для даного бізнесу.

### 2.3 Оцінювання ефективності наявної бізнес-моделі підприємства

В умовах динамічного ринкового середовища прибутковість підприємства є одним найголовніших показників, що відображає фінансовий стан та визначає мету підприємницької діяльності. Тому кожен керівник підприємства повинен постійно здійснювати аналіз показників прибутковості свого підприємства з метою виявлення слабких місць та удосконалення ефективності ведення бізнесу. Рентабельність власного капіталу є показником ефективності управління підприємством та визначає зацікавленість власників у його розвитку. Тому набуває все більше значущості питання, що стосується формування власного капіталу на підприємстві та дослідження факторів впливу на нього для формування обґрунтованої бізнес-моделі щодо забезпечення максимальної прибутковості свого підприємства.

Бізнес-модель компанії виступає потенційним генератором грошових потоків, що впливає на ринкову вартість організації. Оцінка ефективності є важливою, як для підприємства, так і для стейкхолдерів [32]. Основними показниками ефективності будь-якої діяльності являється рентабельність. Для оцінки рентабельності використовують факторний аналіз - найчастіше моделі Дюпона у різних варіаціях. Фінансовий аналіз даної моделі дає змогу розділити ефективність генерування прибутку, реінвестування та розширення масштабів підприємницької діяльності, з метою підвищення рівня привабливості бізнесу. Тому вартість компанії створюється певними внутрішніми факторами цієї моделі, результат, який вимірюється рентабельністю активів ROA та власного капіталу ROE [32]. На основі цих показників можна зробити аналіз і оцінку бізнес-моделі компанії. Моделлю Дюпон» передбачає розкладання показника «коефіцієнт рентабельності активів» на ряд часткових фінансових коефіцієнтів його формування, взаємопов'язаних у єдину систему.

Для розрахунку оцінювання ефективності бізнес-моделі буде використано двофакторну, трифакторну і дванадцятифакторну модель Дюпона.

Двофакторна модель відображає рентабельність власного капіталу, за рахунок підвищення рентабельності продажів та оборотності активів. Таким чином, модель дозволяє оцінити внесок системи продажів підприємства та степiнь інтенсивності використання активів (2.1).

$$ROA = \frac{ЧП}{А} = \frac{ЧП}{ЧД} \times \frac{ЧД}{А}; \quad (2.1)$$

Де, ЧП – чистий прибуток;

А – середньорічна вартість активів;

ЧД – чистий дохід.

Виходячи з формули можна оцінити ефективність існуючої бізнес-моделі підприємства за допомогою даних (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

**Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс»  
у 2017-2019 рр. (двофакторна модель Дюпона)**

Оцінювання ефективності бізнес-моделі та факторів, що на неї впливають за показником рентабельності активів (двофакторна модель Дюпона)						
№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна	
					2018/2017	2019/2018
<b>Вихідні дані</b>						
1	Чистий прибуток, тис. Грн	20,7	15	-1	-5,7	-16
2	Активи, тис.грн	801,6	1162,7	1365	361,1	202,3
3	Чистий дохід, тис.грн	6090,6	6133	6459,8	42,4	326,8
<b>Розрахункові дані</b>						
4	Рентабельність активів, %	2,58	1,29	-0,07	<b>-1,29</b>	<b>-1,36</b>
5	Рентабельність продажу, %	0,34	0,24	-0,02	-0,10	-0,26
6	Коефіцієнт оборотності активів, об.	7,60	5,27	4,73	-2,32	-0,54
<b>Оцінювання впливу факторів на показник ROA, %</b>						
7	Вплив показника рентабельність продажів				-0,72	-1,37
8	Вплив показника оборотності активів				-0,57	0,01

Отже, виходячи з таблиці 2.10, можна зробити висновок про те, що найбільший вплив на зміну ефективності бізнес-моделі мають показники:

рентабельності продажу за 2017-2018 роки – (-0,72%), за 2018-2019 роки – (-1,32%) та оборотності активів в період з 2017-2018 роки – (-0,57%), з 2018-2019 – 0,01%.

Окрім двофакторної, розроблена трифакторна модель, яка аналізує і оцінює бізнес-моделі компанії, знаходячи коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), як інтегрального показника ефективності діяльності підприємства та розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{А}} \times \frac{\text{А}}{\text{ВК}} ; \quad (2.2)$$

Де, ВК – власний капітал.

Рентабельність продажів в чистому прибутку, оборотність активів, коефіцієнт фінансової залежності характеризує одночасно три види діяльності компанії (операційну, інвестиційну та фінансову) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

**Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс» у 2017-2019 рр. (трифакторна модель Дюпона)**

Оцінювання ефективності бізнес-моделі та факторів, що на неї впливають за показником рентабельності власного капіталу (трифакторна модель Дюпона)						
№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна	
					2018/ 2017	2019/ 2018
<b>Вихідні дані</b>						
1	Чистий прибуток, тис. грн	20,7	15,0	-1	-5,7	-14
2	Активи, тис.грн	801,6	1162,7	1365,0	361,1	202,3
3	Чистий дохід, тис.грн	6090,6	6133,0	6459,8	42,4	326,8
4	Власний капітал, тис.грн	766,8	785,1	784,1	18,3	-1
<b>Розрахункові дані</b>						
5	Рентабельність власного капіталу, %	2,74	1,91	-0,13	<b>-0,79</b>	<b>-1,78</b>
6	Рентабельність продажу, %	0,34	0,24	-0,02	-0,10	-0,23
7	Коефіцієнт оборотності активів, об.	7,59	5,27	4,72	-2,32	-0,54
8	Коефіцієнт фінансового левереджу	1,05	1,48	1,74	0,44	0,26
<b>Оцінювання впливу факторів на показник ROE, %</b>						
9	Вплив показника рентабельність продажів				-0,76	-1,79
10	Вплив показника оборотності активів				-0,59	-0,01
11	Вплив показника фінансового левіреджу				0,56	0,02



Підсумовуючи результати оцінювання ефективності бізнес-моделі та факторів, що впливають на рентабельність власного капіталу варто зазначити, що на зменшення цього показника мали вплив: зниження рентабельності продажів у 2017-2018 рр. на 0,59%, а у 2018-2019 рр. на 0,01%, зниження оборотності активів на 0,57% у 2018 році і на 0,01% у 2019 році. А на збільшення ефективності вплинули показники фінансового левіреджу, на 0,56% у 2018 році та на 0,02% у 2019 році. Це викриває вузькі місця в бізнес-моделі і точки управлінського впливу.

Для того щоб проаналізувати більш детально фінансово-економічну діяльність підприємства та фактори впливу на ефективність обраної бізнес-моделі, було використано дванадцятифакторну модель Дюпон (ROE) за формулою (2.3):

$$ROE = \frac{ВП}{ЧД} \times \frac{ЕВІТ}{ВП} \times \frac{ПДО}{ЕВІТ} \times \frac{ЧП}{ПДО} \times$$

$$\times \frac{ГК \times 365}{ЧД} + \frac{ДЗ \times 365}{ЧД} + \frac{З \times 365}{ЧД} + \frac{ІОА \times 365}{ЧД} + \frac{ОЗ \times 365}{ЧД} + \frac{ІНА \times 365}{ЧД}$$

Де, ВП – валовий прибуток;

ЕВІТ – операційний прибуток;

ПДО – податок до оподаткування;

ГК – грошові кошти;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

З – запаси;

ІОА – інші оборотні активи;

ОЗ – основні засоби;

ІНА - інші необоротні активи.

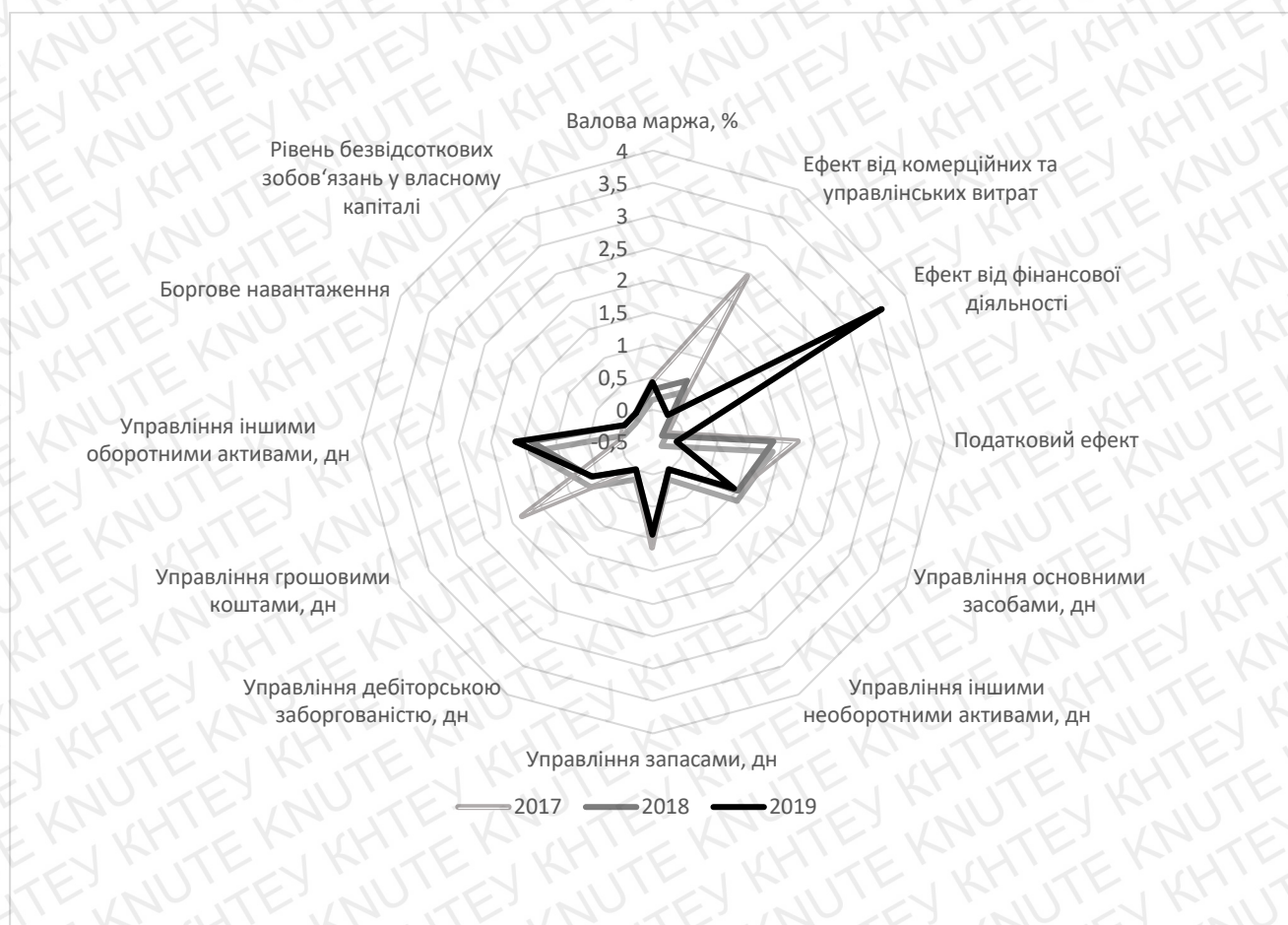
Результати декомпозиції (ROE) ТОВ «Клапн Бьюті Веллнесс» представлені в табл. 2.12.

**Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс»  
у 2017-2019 рр. (дванадцятифакторна модель Дюпона)**

Оцінювання ефективності бізнес-моделі ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс» та факторів, що на неї впливають за показником рентабельності власного капіталу (дванадцятифакторна модель Дюпона)								
№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
<b>Вихідні дані, тис. грн</b>								
1	Валовий прибуток	256,8	782,3	817,5	525,5	35,2	2,05	0,05
2	ЕВІТ	25,3	18,3	-1	-7	-19,3	-0,28	-1,06
3	Прибуток до оподаткування	27,1	25,3	18,3	-1,8	-7	-0,07	-0,28
4	Чистий прибуток	20,7	15	-1	-5,7	-16	-0,28	-1,07
5	Чистий дохід	6090,6	6133	6459,8	42,4	326,8	0,01	0,05
6	Основні засоби	5	5	5	0	0	0	0
7	Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0	0
8	Запаси	733,4	583,9	638,5	-149,5	54,6	-0,2	0,09
9	Дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0	0	0
10	Грошові кошти	72,5	32,2	3,3	-40,3	-28,9	-0,56	-0,91
11	Інші оборотні активи	0	534,3	661,6	534,3	127,3	0	0,24
12	Власний капітал	766,8	785,1	784,1	18,3	-1	0,02	-0,001
13	Позиковий капітал	0	0	0	0	0	0	0
14	Безвідсоткові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
<b>Розрахункові дані</b>								
№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Середнє значення	Відносне відхилення від середнього, %		
						2017	2018	2019
15	Валова маржа, %	0,04	0,13	0,13	0,1	0,43	0,3	0,42
16	Ефект від комерційних та управлінських витрат	0,1	0,02	-0,001	0,04	2,45	0,58	-0,03
17	Ефект від фінансової діяльності	1,31	1,69	-18,3	-5,1	-0,26	-0,33	3,59
18	Податковий ефект	0,76	0,59	-0,06	0,43	1,76	1,37	-0,13
19	Управління основними засобами, дн	0,3	0,3	0,28	0,29	1,02	1,02	0,96
20	Управління іншими необоротними активами, дн	0	0	0	0	0	0	0
21	Управління запасами, дн	43,95	34,75	36,08	38,26	1,15	0,91	0,94
22	Управління дебіторською заборгованістю, дн	0	0	0	0	0	0	0
23	Управління грошовими коштами, дн	7,11	2,33	2,23	3,89	1,83	0,6	0,57
24	Управління іншими оборотними активами, дн	0	31,8	37,38	23,06	0	1,38	1,62
25	Боргове навантаження	0	0	0	0	0	0	0
26	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	0	0	0	0	0	0	0

Отже, згідно розрахунків, на показник рентабельності власного капіталу ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс» найбільш негативний вплив спричинив показник ефекту від фінансової діяльності, середнє значення якого становить -5,1%. Решта показники по різному впливали на ефективності бізнес-моделі підприємства.

Для порівняння показників відносного відхилення від середнього значення показників (табл. 2.10) представлено пелюсткову діаграму (ерцгаму), яка є в свою чергу є ефективним інструментом аналізу бізнес-моделі (рис 2.9).



*Рис. 2.9. Пелюсткова діаграма показників 12-ти факторної моделі ТОВ «Клapp Бьюті Веллнесс» за період 2017-2019 рр.*

Отже, можна побачити, що найбільш значущим показником впливу на ефективність бізнес-моделі підприємства у всі роки є валова маржа, яка зростає в останньому періоді на 0,42%, ефект від комерційних та управлінських витрат навпаки постійно знижувався і у 2019 р. мав від'ємне значення.

Податковий ефект теж має тенденцію до зменшення, це стосується й показника управління основними засобами, який скоротився у 2019 р. відносно попереднього, 2018 р., на 0,96 %. Показник управління запасами у 2018 р. демонстрував позитивну тенденцію і скоротився відносно попереднього року

майже на 10 днів, що свідчило про прискорення обертання товарних запасів і відповідно підвищення ефективності управління ними. Однак у 2019 р. обертання товарних запасів уповільнилося і становило вже 36,08 дн, що на два дні більше показника 2018 р.

Узагальнюючи, можна сказати, що майже всі показники з кожним роком знижувались, що вказує на зменшення ефективності існуючої бізнес-моделі підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «КЛАШ БЬЮТІ ВЕЛЛНЕСС»

Весь світ знаходиться в умовах карантину та економічній кризі в цілому. Вже зараз компанії змінюють умови праці та операційну діяльність, плануючи наступні кроки, з урахуванням сценаріїв розвитку в посткризовий період. По даним дослідження Ukrainian Marketing Group: 29% українських компаній призупинять свою діяльність, а 6% повністю завершать свою діяльність в 2020 році. Як повідомляє Міністерство фінансів, тотальний карантин спровокував шквал попиту на інтернет-покупки та їх доставку додому. За рахунок цього відбуваються зміни в тенденціях ринку, тому і потрібно змінювати бізнес-модель підприємства в умовах ринку [39].

Організація бізнесу за принципом «шукай онлайн, купуй оффлайн» стає однією з найважливіших завдань в 2020-2021 роках. Побудова зв'язків між онлайн-і оффлайн-магазинами дозволить електронній комерції піднятися на істотно новий рівень. Наприклад, цю тенденцію спритно підхопила і посилила «Розетка», відкривши оффлайн-точки. Покупці проводять багато часу, вивчаючи товари онлайн, але все одно приходять в магазин, щоб побачити, як товар виглядає наживо, протестувати його та інші [23].

Звісно, це далеко не повний перелік трендів, які будуть актуальні в 2020-2021 роках, але підготовка до їх реалізації надасть бізнесу істотні переваги.

Окрім того, пандемія змусила бренди переглянути свої відносини з клієнтами. Тепер компаніям потрібно бути як ніколи близькими з аудиторією – емоційно і буквально. E-commerce платформи стали головним каналом продажів у зв'язку з масовим переходом в онлайн. Новий етап – так званий D2C - інтернет-продаж користувачам без посередників. Наприклад, PepsiCo запустили відразу два сайти з продукцією своїх дочірніх компаній, при цьому від ідеї до запуску пройшло

30 днів. GoPro у відповідь на пандемію заявили, що тепер робитимуть акцент переважно на 2DC – зараз канал приносить 20% прибутку, і компанія хоче збільшити показник. Новий канал не тільки дозволяє збільшувати онлайн-продажи, а й надає унікальний досвід клієнтам, що стає важливим в умовах пандемії [34].

Для трансформації бізнес-моделі існує концепція поетапної розробки С. Бланка (рис. 3.1).

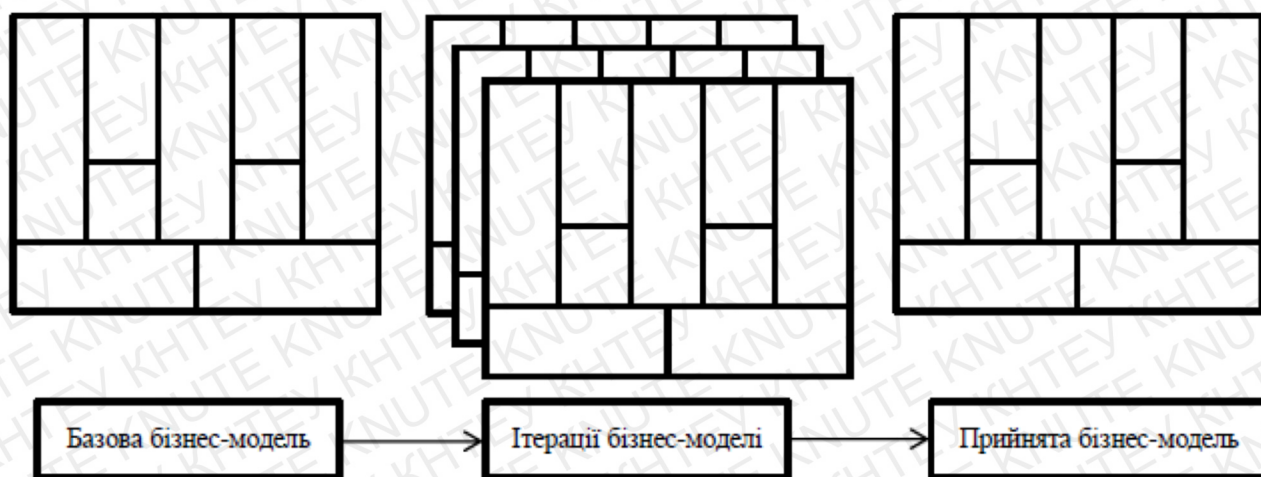


Рис. 3.1. Загальна концепція розроблення, тестування та прийняття бізнес-моделі на основі використання шаблону бізнес-моделі

Розроблення та тестування бізнес-моделі та її подальше прийняття вимагають виконання великої кількості дій та проходження комплексу етапів, що включають виявлення та верифікацію споживача.

Ключова ідея розроблення та тестування бізнес-моделі полягає у використанні ітераційного підходу, вдосконалення та тестування MVP (мінімально робочий продукт), який сформує життєздатний ринок споживачів [13].

Трансформація бізнес-моделі і перехід в онлайн режим потребує збільшення бюджету на рекламу в мережі Інтернет, однак і охоплення аудиторії буде значно більше, якщо обрати певну нішу та чітко сфокусуватися на конкретній цільовій аудиторії, то значні витрати на маркетинг можливо зменшити.

За допомогою «мозкового штурму» є можливість ретельно пропрацювати структуру витрат в період карантину та кризи в цілому, відобразити гіпотези та

сценарії (негативні, вірогідні і позитивні), що дасть можливість зменшити неочікувані витрати та недооцінку теперішньої ситуації.

Потреба у трансформації, з метою захисту створеного чи залученого бізнес-моделлю капіталу та підвищення її конкурентоспроможності, має особливу актуальність як для лідерів ринку, так і для компаній-новачків. Компанії-лідери, що мають великі ринкові частки, як правило, проявляють консервативний характер в управлінні своєю бізнес-моделлю, що є основною загрозою перехоплення капіталу хоч і меншими, але більш динамічними, гнучкими та креативними у питаннях стратегічного управління підприємствами. На рис. 3.2 представлено процес трансформації бізнес-моделей компаній, що відрізняються способом реакції на зміну зовнішніх умов і напрямками використання внутрішнього бізнес-потенціалу для залучення капіталу [11].

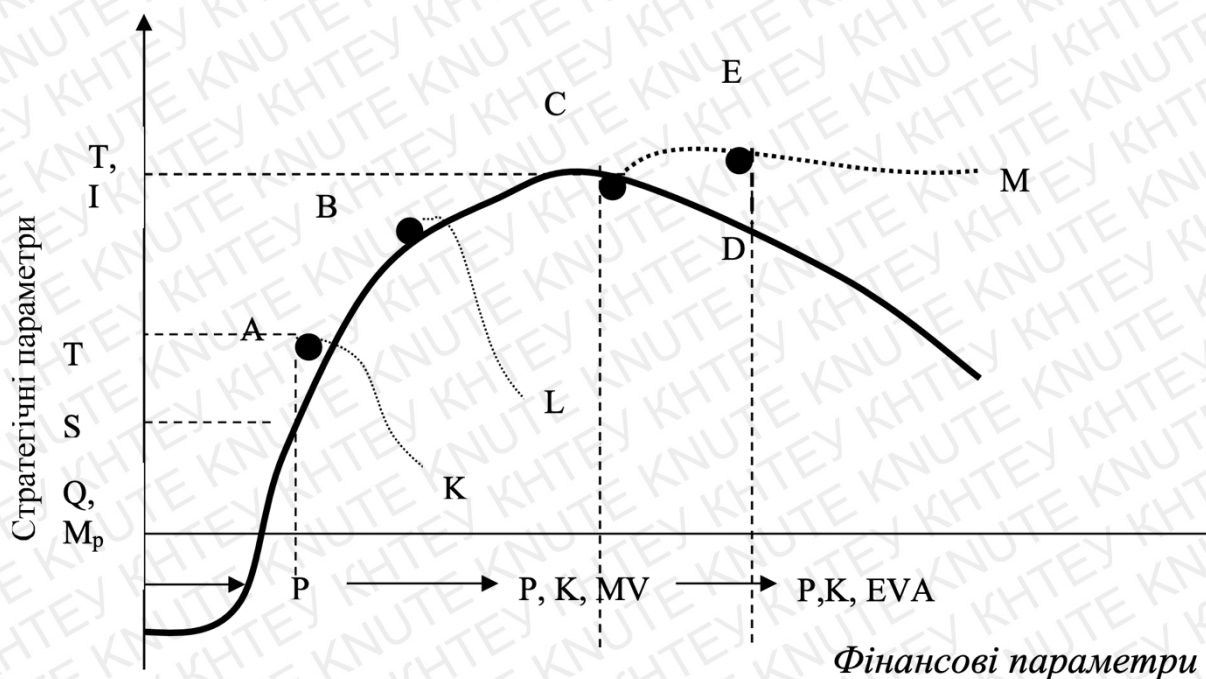


Рис. 3.2. Трансформація бізнес-моделі підприємства

Трансформація бізнес-моделі компанії – це зміна її основних елементів, що зумовлена можливістю перерозподілу капіталу серед конкурентів у галузі. Процес

трансформації відображається зміною кривої життєвого циклу бізнес-моделі у відповідності до нової групи стратегічних та фінансових параметрів. На осях координат відображено дві групи орієнтирів: - стратегічні параметри: ринкова частка (Q), досягнення ефекту від закупівлі товарів (Mr), стратегія (S), інноваційна діяльність (I); - фінансові параметри: зростання прибутку (P), залучення капіталу (K), приріст ринкової вартості (MV), зростання економічної доданої вартості певним бізнес-одиниць (EVA). На початковому етапі формування бізнес-моделі, головними стратегічними параметрами підприємства є результативність ефекту від масштабів закупівлі і збільшення ринкової частки (рис 3.2). Дотримання орієнтирів забезпечує фірмі певний рівень прибутку, що є основним фінансовим параметром для неї на цьому проміжку. Звертаємо увагу, що крива, яка відображає життєвий цикл бізнес-моделі підприємства, на даному етапі для всіх компаній є майже однаковим, що характеризує процес її становлення. На будь-якому етапі життєвого циклу фірма, яка розробляє ефективну бізнес-модель, повинна бачити стратегічні точки контролю над змінами в галузі (відрізок АВ), оцінюючи накопичений потенціал і максимально використовуючи його для захисту від перерозподілу чи відтоку, до наявних та потенційних конкурентів створених потоків прибутку. Стратегічний контроль за рухом потоків капіталів дозволить компанії постійно перебувати в зоні прибутковості та не дозволити перехоплення конкурентами певної частини власних прибутків. Особливо актуальним це завдання є в умовах, коли відбувається нестабільність на ринку, що може спровокувати перерозподіл ринкових часток між вже існуючими конкурентами або стрімким та непередбачуваним ростом компаній-новачків. Як свідчить проведені у попередніх розділах аналіз і оцінка підприємства, саме на цьому етапі розвитку знаходяться трансформація бізнес-моделі. Подолати відрізок АВ можуть ті підприємства, які стратегічним завданням на даному етапі зосередились на трансформації діючої бізнес-моделі (Т) у відповідності до нових пріоритетів споживачів. Криві АК та ВL відображають тенденцію розвитку тих компаній, які не змогли вчасно трансформувати моделі свого бізнесу. Темп зростання прибутку та ринкової



вартості цих компаній знижується, тобто, відбувається відтік капіталу до успішних бізнес-моделей у галузі. Розвиток компаній може супроводжуватись ускладненням їх організаційно-економічної структури, системи бізнес-процесів тощо. У вітчизняних косметичних компаніях цей процес пов'язаний із формуванням інтегрованих підприємств, що теж потребує відповідної трансформації моделей бізнесу. Ускладнення конкурентної боротьби зумовлює перегляд стратегічних орієнтирів, серед яких на перший план виходить інноваційна діяльність (виведення на ринок новинок, створення інтернет-магазину, використання сучасних технологій косметичної продукції тощо). Основним фінансовим показником, поряд із ринковою вартістю компанії, є економічна додана вартість (EVA). Таким чином, компанії, що приймуть правильні рішення для визначення напрямку трансформації своєї бізнес-моделі, зможуть успішно подолати відрізок CE. У протилежному випадку розвитку їх бізнес-моделі буде відповідати відрізок CD, для якого характерне поступове зниження темпів росту прибутку, ринкової вартості та відтік капіталу до конкурентів [36].

Трансформація бізнес-моделі дозволяє вдосконалити ключові параметри ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс» і знайти нові можливості розширення ринку та отримати додаткові джерела для збільшення доходів на новому ринку B2C у формі електронної торгівлі, з метою створення прямих продажів споживачеві, з мінімізацією посередників, тобто за допомогою створення Інтернет-магазину (рис. 3.3).










<p><b>Ключові партнери</b></p>  <p><b>Розробник інтернет-магазину</b></p> <p><b>ФОП (роздрібної торгівлі)</b></p>	<p><b>Основна діяльність</b></p>  <p><b>Реалізація, просування та продаж домашньої серії косметики</b></p> <hr/> <p><b>Ключові ресурси</b></p>  <p><b>Інтернет-магазин Працівники Косметика домашнього догляду Реклама</b></p>	<p><b>Ціннісні пропозиції</b></p>  <p><b>Онлайн-замовлення Доставка від 1000 грн (безкоштовна) – в Києві Консультація спеціаліста – безкоштовна Відеоматеріал по догляду за шкірою на «Youtube»</b></p>	<p><b>Взаємини з клієнтами</b></p>  <p><b>Інтернет реклама Інтернет магазин та соц. мережі</b></p> <hr/> <p><b>Канали розподілу</b></p>  <p><b>Роздрібний продаж в мережі Інтернет</b></p>	<p><b>Сегменти клієнтів</b></p>  <p><b>Клієнти, які доглядають за шкірою обличчя в домашніх умовах, які можуть робити замовлення з урахуванням безготівкового розрахунку</b></p>
<p><b>Структура витрат</b></p>  <p><b>Заробітна плата інтернет-магазину (розробка і обслуговування) реклама</b></p>		<p><b>Потоки доходу</b></p>  <p><b>Продаж косметики домашньої лінії</b></p>		

Рис.3.3. Трансформація бізнес-моделі ТОВ «Клапн Б'юті Веллнесс» (модель TO-BE)

Сьогодні без повноцінного використання соціальних мереж не обходиться жодна ефективна маркетингова стратегія розвитку компанії та її просуванню. Ними користуються невеликі фірми, які працюють на B2B і B2C ринках. У трійку найбільш популярних в Україні соціальних мереж входять: Youtube (13 млн.), Facebook (11 млн.) та Instagram (7,3 млн.), які використовуються для просування бренду. Використовуючи соціальні сторінки підприємства є можливість ретельного аналізу аудиторії (підписників), з метою виявлення загального складу цільових користувачів. Статистика аудиторії сторінок у соціальних мережах Instagram та Facebook подано у табл. 3.1.

**Статистика аудиторії «Клапп Бьюті Веллнесс» зі сторінки в соціальних мережах Instagram та Facebook у 2019 році**

<b>Instagram</b>		<b>Facebook</b>	
<b>Основні метрики</b>			
<b>Загальна кількість підписників</b>			
<b>2052</b>		<b>1455</b>	
<b>Популярні розташування</b>			
<b>Місто</b>	<b>% підписників</b>	<b>Місто</b>	<b>% підписників</b>
Київ	22	Київ	38,0
Одеса	15	Одеса	6,7
Харків	12	Харків	5,4
Львів	3,2	Львів	4,7
Дніпро	3,2	Дніпро	2,6
Інші	44,6	Інші	42,6
<b>Стать</b>			
Жінки	96,1	Жінки	95,0
Чоловіки	3,9	Чоловіки	5,0
<b>Віковий діапазон</b>			
13-17	0,4	13-17	0
18-24	4,4	18-24	5,0
25-34	35,0	25-34	15,0
35-44	40,0	35-44	45,0
45-54	15,0	45-54	24,0
55-64	2,2	55-64	8,0
65+	3,0	65+	3,0

Отже, можна сказати, що аудиторія сторінки ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» в мережі Instagram має 2052 підписника, з них по статевій структурі користувачів 96,1% жінок та 3,9% чоловіків; популярні міста – Київ, Одеса, Харків, Львів та Дніпро; віковий діапазон : (13-17 років) – 0,4%, (18-24 років) – 4,4%, (25-34 років) – 35%, (35-44 років) – 40%, (45-54 років) – 15%, (55-64 років) – 2,2%, (65+ років) - 3%. Тобто цільовою аудиторією в Instagram є жінки 35-44 років.

Сторінка підприємства в мережі Facebook має 1455 підписників, з них по статевій структурі користувачів: 1400 жінок, тобто 95% аудиторії; 63 чоловіків, або 5% аудиторії. Місця проживання основних підписників - Київ, Одеса, Харків, Львів, Дніпро та ін. Вік аудиторії цільової аудиторії теж 35-44 років.

Ці параметри будуть основоположними й для майбутніх трансформацій бізнес-моделі підприємства, з обов'язковим розширенням аудиторії підписників.

Взаємини з клієнтами найчастіше будуть відбуватися в телефонному режимі та в мережі Інтернет. Клієнтам будуть запропоновані такі професійні ціннісні пропозиції: онлайн-замовлення, що є на даний час одним з найважливіших інструментів здійснення трансакції; безкоштовна доставка покупки товарів від 1000 гривень в межах Києва та платними доставками служб; безкоштовні консультації щодо використання косметичної продукції; створення відеоматеріалів для відео мережі «Youtube», з метою консультації по використанню домашньої косметичної продукції. Це дасть можливість отримати додаткові доходи від продажу косметики домашнього догляду. Основна діяльність підприємства буде залежати від реалізації, просування та продажу продукції в Інтернет-магазині.

Відбудеться доповнення ключових партнерів, до яких належать розробник інтернет-магазину та підприємство роздрібною торгівлі (так як ТОВ здійснює тільки оптовий продаж товарів з безготівковим розрахунком).

Це призведе й до зміни структури витрат. Зокрема, з'являться статті пов'язані з: оплатою розробки та обслуговування інтернет-магазину: заробітної плати додаткових найманих працівників; зростанням витрат на рекламні компанії в мережі Інтернет (Google Ads та Facebook Ads).

Очікується, що запропоновані трансформації бізнес-моделі, призведуть до зростання доходу ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс» у плановому періоді на 10% відносно попереднього року.

Враховуючи динаміку основних фінансово-економічних показників та запропонованих трансформацій бізнес-моделі було розраховано планові показники доходів, витрат та фінансових результатів (табл. 3.2).

**Планові значення фінансово-економічних показників  
ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс»**

Показники	За рік		Абсолютна зміна		Відносна зміна	
	2019	2020 (план)	2018/ 2019	2019/ 2020	2018- 2019	2019/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6459,8	7126,9	326,8	667,1	5,33	10,33
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0	0
<b>Разом доходи</b>	<b>6459,8</b>	<b>7126,9</b>	<b>326,8</b>	<b>667,1</b>	<b>5,33</b>	<b>10,33</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5643,3	6228,9	310,9	585,6	5,83	10,38
Інші операційні витрати	787,9	793,5	5,6	5,6	0,72	0,71
Інші витрати	29,6	29,6	29,6	0	0	0
<b>Разом витрати</b>	<b>6460,8</b>	<b>7052,0</b>	<b>346,1</b>	<b>591,2</b>	<b>5,66</b>	<b>9,15</b>
Фінансовий результат до оподаткування	-1	74,9	-19,3	75,9	-105,5	7590,0
Податок на прибуток	0	13,5	-3,3	13,5	-100	0
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>-1</b>	<b>61,4</b>	<b>-16,0</b>	<b>62,4</b>	<b>-106,7</b>	<b>6240,0</b>

Таким чином, можна побачити, що дохід в плановому 2020 році збільшиться на 667,1 тис. грн., або на 10,33%, відносно 2019 року. Собівартість в 2020 році також зросте на 585,6 тис. грн, або на 10,38%, що відповідає кореляції між цим показником і чистим доходом підприємства. Інші операційні витрати майже не зміняться. Сукупні витрати в плановому періоді збільшиться на 591,2 тис. грн, або на 9,15%, а фінансовий результат до оподаткування на 75,9 тис. грн. Податок на прибуток в плановому 2020 році збільшиться на 13,5 тис. грн.. В свою чергу чистий прибуток в плановому році збільшиться на 62,4 тис. грн, так як в 2019 році він становив (-1) тис. грн, що вказує на вихід підприємства з зони збитковості в 2020 році.

Отже, можна сказати, що трансформація бізнес-моделі має змогу стимулювати зріст прибутки підприємства, але при умові скорішого припинення COVID-19 та карантинних обмежень в Україні і в усьому світі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження в рамках випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки.

Процес бізнес-моделювання є ефективним інструментом стратегічного управління бізнесом. Формування бізнес-моделі являє собою опис ключових структурних елементів бізнесу, що дозволяють йому генерувати доходи. Бізнес-модель дозволяє будь якому підприємству реалізувати свою стратегію на ринку, з урахуванням елементів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування і конкретизувати їх залежно від умов та сфери діяльності.

Одним з найбільш популярним і дієвим інструментом бізнес-моделювання є канва бізнес-моделі запропонована А. Остервальдером, яка передбачає комплексний підхід до бачення усіх процесів в компанії та дозволяє виявити «слабкі місця бізнесу», які будуть стимулювати трансформацію бізнес-моделі та бізнес-процесів відповідно.

Аналітична та праксеологічна частина дослідження була виконана за матеріалами фінансової, статистичної та управлінської звітності ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс», що здійснює економічну діяльність відповідно КВЕД за кодом 51.45. Оптова торгівля парфумами та косметикою. Це підприємство займає певне місце на ринку професійної неінвазивної антіейджевої косметології та використовує передові інноваційні технології в галузі біохімії та косметичної фармацевтики.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Клапп Бьюті Веллнесс» засвідчив погіршення фінансово-економічного стану підприємства в останні три роки. Так, незважаючи на те, що чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 42,4 тис. грн. або на 0,7 %, а у 2019 збільшився на 326,8 тис. грн. або на 5,33 %, прибуток демонструє тенденцію до скорочення, а у 2019 р. підприємство потрапило у зону збитку.

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про покриття всіх зобов'язань підприємства його власними засобами, вказуючи на незалежність від зовнішніх джерел фінансування та низький рівень фінансових ризиків та про достатній рівень забезпеченості власними засобами, які можуть бути використані на підприємстві.

Однак, показники платоспроможності, зокрема коефіцієнти абсолютної ліквідності у період з 2018 по 2019 роки були нижчим норми, що вказує на те, що в компанії зменшується ліквідність оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями та вказує, що частина короткострокової заборгованості, яку може покрити підприємство своїми грошовими коштами – скоротилась. На це вказують і коефіцієнти критичної ліквідності та коефіцієнти покриття.

Динаміка показників рентабельності свідчить про зниження ефективності управління доходами, власним капіталом та ефективності управління підприємством в цілому. Це характеризує зменшення здатності підприємства генерувати необхідний прибуток та вказує на скорочення використання активів і вкладеного капіталу.

Аналіз бізнес-моделі ТОВ «Клапн Бьюті Веллнесс» за двофакторною моделлю Дюпона, виявив найбільший вплив на зміну зниження ефективності бізнес-моделі таких показників, як рентабельність продажів та оборотності активів. Оцінювання ефективності бізнес-моделі за трифакторною моделлю Дюпона теж вказало на зниження рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок таких показників, як рентабельності продажу та оборотності активів. В свою чергу, на збільшення ефективності бізнес-моделі вплинув показник фінансового левіреджу.

Дослідження впливу факторів на ефективність бізнесу за дванадцятифакторною моделлю Дюпона довів, що найбільш значущим показником впливу на ефективність бізнес-моделі підприємства у всі роки була валова маржа, яка зросла в останньому періоді на 0,42%, а ефект від комерційних та управлінських витрат навпаки постійно знижувався і у 2019 р. мав від'ємне значення.

Податковий ефект теж мав тенденцію до зменшення, це стосується й показника управління основними засобами, який скоротився у 2019 р. відносно попереднього, 2018 р., на 0,96 %. Показник управління запасами у 2018 р. демонстрував позитивну тенденцію і скоротився відносно попереднього року майже на 10 днів, що свідчило про прискорення обертання товарних запасів і відповідно підвищення ефективності управління ними. Однак у 2019 р. обертання товарних запасів уповільнилося і становило вже 36,08 днів, що на два дні більше показника 2018 р.

Таким чином, проведений аналіз довів необхідність трансформації бізнес-моделі підприємства, що дозволить вдосконалити ключові економічні активності ТОВ «Клап Бьюті Веллнесс» і знайти нові можливості розширення ринку та отримання додаткових доходів та прибутку. Зокрема, пропонується створити інтернет-магазин і збільшити потоки виручки за рахунок онлайн-продажів, що призведе до зростання чистого доходу підприємства на 10,3% або 667,1 тис. грн.

Однак, варто уточнити, що позитивні зміни у економічній діяльності підприємства будуть тісно пов'язані зі зниженням захворюваності на COVID-19 та зняття карантинних обмежень в Україні і в усьому світі.



## Список використаних джерел

1. Андрющенко І. Є. Використання факторного моделювання в діагностиці фінансової діяльності / В. В. Омельченко, І. Є. Андрющенко // Ефективна економіка. — 2020. — №10 — С 44 — 52. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=82>
2. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — 1(91) — С. 98-103
3. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. — Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 280 с.
4. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємства: підручник / І. О. Бланк, Г. В. Ситник , В.С. Андрієць — Київ: КНТЕУ, 2017. – 792 с.
5. Верба В. А. Економіка підприємства: теорія та практика. / М-во освіти і науки України // Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана — К: КНЕУ, 2010. — С. 53—54
6. Войнаренко М. П. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем / М. П. Войнаренко, Л. В. Джулій, О. М. Кузьміна, Т. В. Янчук // наук. жур-л «Маркетинг і менеджмент інновацій». — 2017. — № 4 — С. 133-148
7. Ганечко І. Г., Трубей О. М. Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів / І. Ганечко, О. М. Трубей // Вісник КНТЕУ. — 2020. — № 5 — С. 77-88
8. Гросул В. А. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства / В. А. Гросул, С. О. Зубков // Економіка / Бізнесінформ. — Київ, 2017. — Вип. 10 — С. 431—432.
9. Загальні вимоги до фінансової звітності: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 від 07.02.2013 No 73. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

10. Кавтиш О. П. Використання багатofакторної моделі компанії «Дюпон» для аналізу прибутковості діяльності підприємства: Сучасні проблеми економіки і підприємництва / О. П. Кавтиш, Ю. О. Прокопчук // КПІ Економічне управління підприємством. — Київ, 2017. — Вип. 20 — С. 237- 246.

11. Кучеренко С. К. Формування бізнес-моделі підприємства: лекц. курс для студ. напряму підгот. 6.030504 - економіка підприємства / Укладач к. е. н., доцент Кучеренко С. К. – Д: ДФФА , 2013. – 80 с.

12. Кім Чан В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / В. Кім Чан, Р. Моборн : Пер. з англ. Ігорь Андрущенко — Х : «Клуб сімейного дозвілля», 2016. — 288 с.

13. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проекту: розроблення, тестування та сприйняття [Текст] / Л. А. Лігоненко, М. В. Мозальова // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. — 2017. — №8(61) — С. 80-86

14. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України: монографія / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко, О. М. Трубей та ін. // заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі. — Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 864 с.

15. Мельникова Е. В. О показателях устойчивости бизнес-модели / Мельникова Е. В., Ханагян Л. М. // Облік і фінанси : зб. наук. пр. / Луцький нац. тех. ун-т. — Луцьк, 2012. — Вип 9 (33). — С. 385-394.

16. Остервальдер А. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / А. Остервальдер, І. Піньє / пер. з англ. Роман Корнута — К : Наш формат, 2017. — 288 с.

17. Остервальдер А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ А. Остервальдер, І. Піньє, Г. Бернарда, А. Сміт / пер. з англ. Роман Корнута — К : Наш формат, 2018. — 324 с.

18. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства» : Наказ М-ва фінансів України від 25.02.2000 № 39. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00>

19. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств. / А. М. Поддєрьогін. — 6-е вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2010. — [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/fp/str/21.html>

20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16 липня 1999 № 996-XIV [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://minfin.com.ua/taxes/-/!news/zak\\_996.html](https://minfin.com.ua/taxes/-/!news/zak_996.html)

21. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII, з подальшими змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

22. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Методика від 27.06.1997 № 81 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97#Text>

23. Савчук К. Майбутнє Е-комерції: тренди 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://elnews.com.ua/uk/majbutn%D1%94-e-komerczi%D1%97-v-najblizhchi-roki-trendi-2020/>

24. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства / Л. В. Сачинська // Облік і фінанси / Хмельницький нац. ун-т. — Х: «Економічні науки», 2015. — Вип. 12 (45). Ч. 2 — С. 171-178

25. Ситник Н. І. Менеджер стартапів [[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://kpi-fict-ip32.github.io/Blog/s09/startup\\_management.html#id6](https://kpi-fict-ip32.github.io/Blog/s09/startup_management.html#id6)

26. Скібіцька Л. І. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвєєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. — К: «Центр учбової літератури», 2016. — 480 с.

27. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/82.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/82.pdf)

28. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін ; Київ. нац. торг.-ек. ун-т , 2010. — 244 с.
29. Соолягте А. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business\\_models\\_finexpert\\_09.pdf](https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf)
30. Столяров В. Ф. Методологія аналітичних оцінок процесів формування фінансових ресурсів на підприємстві виробничої сфери / В. Ф. Столяров, Н. М. Любенко // Фінанси України. – 2015. – № 11. – С. 110 – 118.
31. Товариство з обмеженою відповідальністю «Клапп Бьюті Веллнесс»: офіційний сайт представництва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.klapp.ua/uk>
32. Трубей О. М. Бізнес-інжиніринг: опор. конспект лекцій / О. М. Трубей, К. В. Багацька, А. П. Гейдор. — Київ: КНТЕУ, 2019. — 112 с.
33. Харченко В. Опис бізнес-моделі «Canvas» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyhorhanizatsij>
34. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств / В. Я. Фаріон// Інноваційна економіка: Наук.-вироб. журнал. / Терноп. нац. ек. ун-т. — Тернопіль, 2013. — Вип. 10 (48). — С. 27-33.
35. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия: Навч. посібник для студентів / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. — К: Центр учеб. лит., 2012. —384 с.
36. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Ш59 / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. — К: КНЕУ, 2013. — 423 с.
37. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. — [вид. 4-те, перероб. і доп.]. — К: КНЕУ, 2010. — 816 с.
38. Янків М. Маркетинг «просів», але деякі канали просування добре працюють зараз. Беріть на замітку [Електронний ресурс] – Режим доступу до

pecypcy: <https://elnews.com.ua/uk/marketyng-prosiv-ale-deyaki-kanaly-prosuvannya-dobre-praczyuyut-zaraz-berit-na-zamitku/>

39. Bland D. Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation / D. Bland, A. Osterwalder // John Wiley & Sons, Ins., Hoboken. —2019. — P. 368.

40. Chesbrough H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / H. Chesbrough // Harvard Business School Press Boston. — 2003. — P. 277.

41. Casadesus-Masanell R. From Strategy to Business Models and onto Tactics / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. — 2010. — № 43 92/30. — P. 195–215.

42. Debelak D. Business models made easy / by Entrepreneur press and Don Debelak. — 2006. — P. 224.

43. Gassmann O. The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business / by O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik // Publishing Financial Times. — 2014. — P. 400

44. Hague P. The business models handbook: templates, theory and case studies / P. Hague // Kogan Page Ltd. —2019. — P. 266

45. Hamel G. Leading the Revolution / G. Hamel // Harvard Business School Press Boston — 2000. — P. 333

46. Hammer M. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy // Collins Business Essential. — 2001. — P. 272

47. Rappa, M.: Managing the digital enterprise - Business models on the Web: North Carolina State University. <http://digitalenterprise.org>.

48. Slywotzky A. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition Hardcover / A. Slywotzky // Harvard Business School Pr. — 1995. ISBN 0-87584-632-7

49. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194

50. Timmers P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers //

51. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 216–226.

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Клапп Бьюті Веллнесс"	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
Територія	Дніпровського р-ну м. Кієва	за ЄДРПОУ	2018	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	32693142		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами	за КОПФГ	8036800000		
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	240		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		46.46		
Адреса, телефон	вулиця Андрія Малишка, буд. 9, кв. 28, м. КИЇВ, 02192		5314252		

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5,0	5,0
первісна вартість	1011	5,0	5,0
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	641,2	733,4
у тому числі готова продукція	1103	641,2	733,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,7	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12,5	3,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	72,5	32,2
Витрати майбутніх періодів	1170	25,0	27,8
Інші оборотні активи	1190	1 119,1	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 876,0</b>	<b>796,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	1 881,0	801,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	121,4	121,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	624,7	645,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>746,1</b>	<b>766,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 101,1	3,6
розрахунками з бюджетом	1620	5,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	6,3	7,8
розрахунками з оплати праці	1630	22,4	23,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 134,9</b>	<b>34,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	1 881,0	801,6

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 090,6	5 235,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 090,6	5 235,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5 808,5 )	( 4 414,7 )
Інші операційні витрати	2180	( 256,8 )	( 387,6 )
Інші витрати	2270	( - )	( 405,7 )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 6 065,3 )	( 5 208,0 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	25,3	27,1
Податок на прибуток	2300	( 4,6 )	( 4,9 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>20,7</b>	<b>22,2</b>

Керівник

(підпис)

Богданова Лариса Євгенівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Богданова Лариса Євгенівна

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "Клапп Бьюті Веллнесс"	за ЄДРПОУ	2019	01 01
Територія Дніпровського р-ну м. Києва	за КОАТУУ	32593142	
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОПФГ	8036600000	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 10		46.46	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця Андрія Малишка, буд. 9, кв. 28, м. Київ, 02192			5314252

**1.Баланс на 31 грудня 2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби	1010	5,0	5,0	5,0
первісна вартість	1011	5,0	5,0	5,0
знос	1012	( - )	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	733,4	583,9	583,9
у тому числі готова продукція	1103	733,4	583,9	583,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,2	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	32,2	3,3	3,3
Витрати майбутніх періодів	1170	27,8	41,2	41,2
Інші оборотні активи	1190	-	534,3	534,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>796,6</b>	<b>1 162,7</b>	<b>1 162,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	801,6	1 167,7	1 167,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	121,4	121,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	645,4	683,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>766,8</b>	<b>785,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3,6	333,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	7,8	8,9
розрахунками з оплати праці	1630	23,4	40,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>34,8</b>	<b>382,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>801,6</b>	<b>1 167,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 133,0	6 090,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>6 133,0</b>	<b>6 090,6</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5 332,4 )	( 5 808,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 782,3 )	( 256,8 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 6 114,7 )</b>	<b>( 6 065,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18,3	25,3
Податок на прибуток	2300	( 3,3 )	( 4,6 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>15,0</b>	<b>20,7</b>

Керівник

(підпис)

Богданова Лариса Євгенівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Богданова Лариса Євгенівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код	
Товариство з обмеженою відповідальністю "Клани Б'юті Ведбісс"	за ЄДРНОУ	2020	01 01
Територія Дніпровського р-ну м. Києва	за КОАТУУ	32593142	
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОПФІ	8036600000	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 10		46.45	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон: вулиця Андрія Малишка, буд. 9, кв. 28, м. Київ, 02192		5314252	

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5,0	5,0
первісна вартість	1011	5,0	5,0
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	583,9	638,5
у тому числі готова продукція	1103	583,9	638,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3,3	6,3
Витрати майбутніх періодів	1170	41,2	53,6
Інші оборотні активи	1190	534,3	661,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 162,7</b>	<b>1 360,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 167,7</b>	<b>1 365,0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	121,4	121,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	663,7	662,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>785,1</b>	<b>784,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	333,3	333,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	8,9	8,6
розрахунками з оплати праці	1630	40,4	39,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>382,6</b>	<b>380,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1167,7</b>	<b>1365,0</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 459,8	6 133,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>6 459,8</b>	<b>6 133,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5 643,3 )	( 5 332,4 )
Інші операційні витрати	2180	( 787,9 )	( 782,3 )
Інші витрати	2270	( 29,6 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 6 460,8 )</b>	<b>( 6 114,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1,0)	18,3
Податок на прибуток	2300	( - )	( 3,3 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(1,0)</b>	<b>15,0</b>

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Богданова Лариса Євгенівна

(ініціали, прізвище)

Богданова Лариса Євгенівна

(ініціали, прізвище)