

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Обґрунтування бізнес-моделі підприємства

за матеріалами ПрАТ «АТАСС-БОРИСПІЛЬ», м. Бориспіль

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

Дроздова Іллі
Сергійовича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Трубей Оксана
Миколаївна

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «АТАСС-БОРИСПІЛЬ»	13
2.1 Аналіз бізнес-портфеля підприємства.....	13
2.2 Опис та характеристика діючої бізнес-моделі підприємства.....	19
2.3 Оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства.....	Ошибка! Закладка не определена.....29
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «АТАСС-Бориспіль»	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	Ошибка! Закладка не определена.41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.44
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Досить часто керівники з метою підвищення прибутковості та розширення частки ринку підприємства докладають чимало зусиль, спрямованих на покращання продуктів чи послуг. Однак, як показує досвід, інвестиції у вдосконалення продукту потребують значних витрат і не завжди приносять очікуваний ефект. У зв'язку з цим підприємці починають звертатися до альтернативних способів досягнення конкурентних переваг. Одним з яких є бізнес-моделювання.

Дослідження аналітиків також підтверджують, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів.

Ступінь розроблення проблеми Питання, пов'язані з розумінням сутності та особливостей функціонування бізнес-моделей, знайшли відображення в працях таких закордонних дослідників, як: Дж. Магретта, О. Остервальдер, Д. Тісс, А. Афуа, А. Сооляте. Розвиток та значення інноваційних бізнес-моделей вивчали А. В. Дудникова, Р. Аміт, К. Зотт, Г. Чесбро. Інновації в бізнес-моделях роздрібної торгівлі досліджували А. Сореску, Г. Гамель. В Україні діапазон досліджень бізнес-моделей обмежується концентрацією уваги на особливостях конкретного ринку, зокрема, З. Мокринської – на ринку авіаперевезень, Н. Ревуцької – на прикладі підприємств харчової промисловості, Л. І. Федулової, А. М. Розман – в торговельній сфері.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження сутності бізнес-моделі підприємства, методичних та практичних засад бізнес-моделювання в сучасних умовах ведення бізнесу.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- надати сутнісну характеристику бізнес-моделюванню та розкрити методичні засади обґрунтування бізнес-моделі підприємства;

- дати характеристику бізнес-портфеля ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» та обґрунтувати його бізнес-модель;
- проаналізувати ефективність бізнес-моделі підприємства;
- визначити можливі напрямки трансформації бізнес-моделі підприємства.

Об'єкт дослідження – процес бізнес-моделювання на підприємстві.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади формування, функціонування та оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань обґрунтування бізнес моделі підприємства.

Емпіричною базою дослідження виступили матеріали фінансової та управлінської звітності ПрАТ «АТАСС-Бориспіль», що здійснює економічну діяльність на ринку пасажирських автотранспортних перевезень м. Києва та Київської області.

Методи дослідження У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на розробку бізнес-моделі застосовувалися: системний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання, співставлення.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що представлені у роботі матеріали створюють підстави для подальшого вивчення теорії та практики формування бізнес-моделі підприємства. Водночас, пропозиції щодо трансформації бізнес-моделі ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» можуть бути використані підприємством для покращення його діяльності.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опублікована стаття «Сучасні підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства» у збірнику наукових праць студентів «Економіка та фінанси підприємства», КНТЕУ, 2021 р., Ч. 2, С. 59-64.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, загального висновку, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 50 сторінок. Список використаних джерел містить 24 найменування. Кількість додатків – 3.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах світової кризи, спричиненою пандемією, політичною нестабільністю України та загострення конкуренції між підприємствами є особливо актуальним забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, підтвердженням якого є збільшення ринкової вартості підприємства. Це стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної бізнес-моделі.

Незважаючи на популярність вживання терміну «бізнес-модель», на сьогодні не існує єдиного підходу до трактування даного терміну. Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій. Найчастіше у процесі вивчення бізнес-моделей використовуються такі основні підходи.

Перший підхід, в межах якого, бізнес-модель розглядається як логіка та спосіб функціонування стратегічно орієнтованого підприємства; за допомогою стратегії підприємство конкурує на ринку, а тактика є втіленням і стратегії. Таким чином бізнес-модель є проміжною ланкою між стратегією та тактикою, тобто це створене внутрішнє середовище підприємства, яке забезпечує трансформацію стратегії у тактику [16].

Другий підхід характеризує розвиток підприємств як процес удосконалення всіх внутрішніх підсистем, функціональних зон та бізнес-процесів відповідно до стадій життєвого циклу. Концепція життєвого циклу у повній мірі стосується бізнес-моделей, оскільки з розвитком підприємства відбувається зміна і бізнес-моделей. З іншого боку, розуміння логіки впливу бізнес-моделей на зміну стадій життєвого циклу дозволить підвищити стійкість та збалансованість розвитку підприємства [22].

Основна сукупність трактувань терміну бізнес-модель подана в табл. 1.1.

Визначення сутності терміну бізнес - модель у науковій літературі

Автор	Зміст визначення
Морріс М.	Відображення сукупності взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектур, і економічні характеристики, для створення життєздатної переваги товару або компанії на певних ринках [18]
Кривов'язою І.В	Бізнес-модель – 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 [4].
Раппа М.	Бізнес-модель — це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності[14].
Руст А.М.	Бізнес-модель – це опис принципів, способів, процесів, ресурсів створення та доведення цінності підприємства до споживача[14].
Остервальдер О	Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнес логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків[7].
Чесбро Г.	Бізнес-модель – це метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку[16].
Расмусен Б	Бізнес-модель – опис основних активів, як фізичних, так і нематеріальних, таких як інтелектуальна власність, структура управління та управління. Вона складається як з представлення інформації про те, як працює бізнес, і як він отримує прибуток[20].
Хамел Г.	Бізнес-модель – це просто концепція бізнесу, що реалізується на практиці[17].
Зотт К.	Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [22].
Швиданенко Г, Ревуцька Н	Бізнес-модель – це схема функціонування бізнесу певної компанії. [14].

Отже, за результатом дослідження термінології можна зробити висновок про значну варіацію сутнісної характеристики бізнес-моделі серед вчених й приймають різноманітні трактування як: визначення майбутнього розвитку підприємства на основі змін кон'юнктури, концептуальної основи ведення бізнесу, цільової орієнтації створення цінності та отримання фінансового результату, способ реалізації стратегії підприємства та комбінації всіх внутрішніх елементів та підсистем.

На нашу думку найбільш прийнятним є таке визначення «бізнес-модель це відображення механізму управління економічної діяльності яка надає інформацію про основні активи підприємства за рахунок яких відтворюється цінність клієнтів, так і способів отримання прибутків».

Бізнес-модель, як комбінація внутрішніх елементів та підсистем несе інформацію про, те як функціонує бізнес і джерела його доходів, схематично основні змістовні елементи бізнес-моделі, що визначають її економічну сутність і призначення, наведено на рис. 1.1.

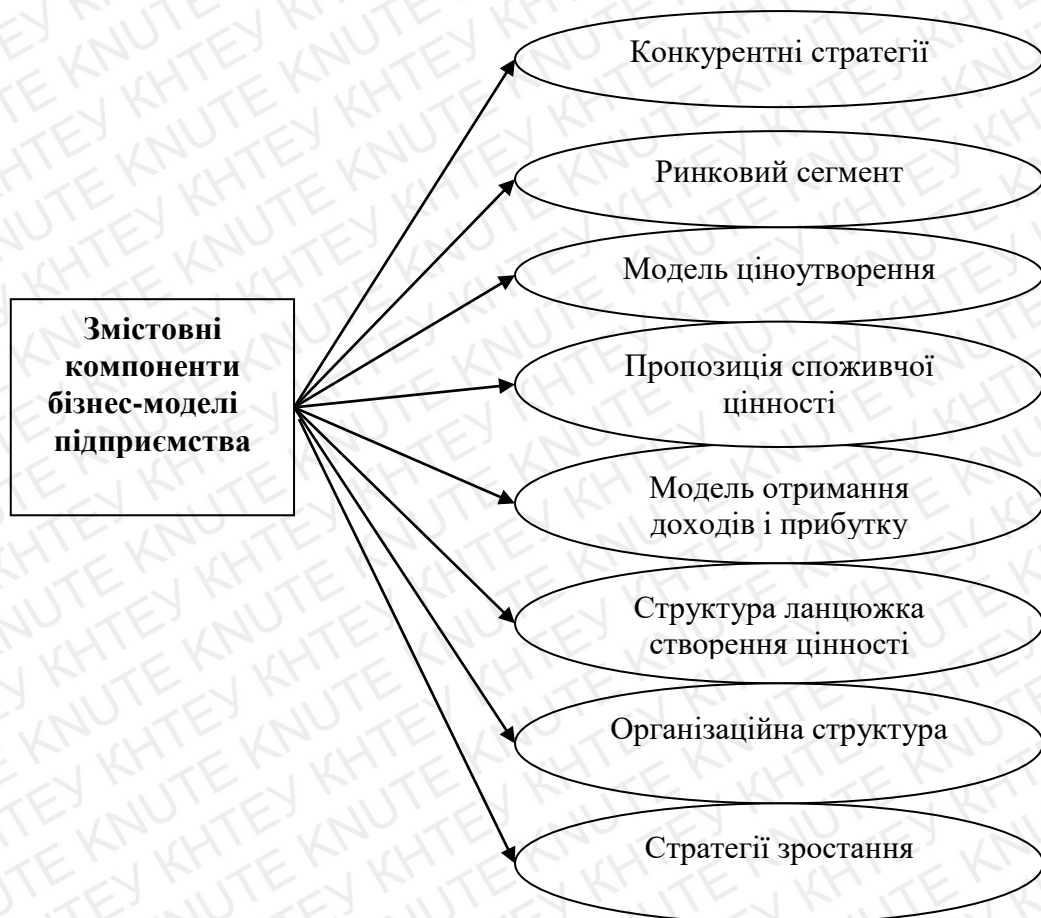


Рис.1.1. Компоненти бізнес-моделі підприємства [15, с.20]

Існує багато різних підходів до класифікацій бізнес-моделей, що розроблені широким колом авторів: Чесборо, Раппа, Маркідес де в основу покладено ознаки, починаючи від каналів поширення та системи виробництва і закінчуючи галузевими концептуальними особливостями. В роботі наводиться класифікація залежно від спрямованості розвитку, за функціональністю та від ступеня відкритості моделі (рис.1.2).



Рис.1.2 . Класифікація бізнес-моделей підприємства [10, с.194]

На сьогоднішній день розроблено різні методи побудови бізнес-моделей, існують як універсальні так і вузькоспеціалізовані підходи. Найвідомішою універсальною концепцією є канва бізнес-моделі інструмент стратегічного управління основних та допоміжних бізнес процесів. Дана модель складається з 9 блоків, за допомогою яких легко описується основні характеристики бізнес-моделі [7].

Особливості кожного окремого елемента далі більш детально розглянуто далі [14]:

1) Ціннісна пропозиція. Складається з набору товарів та послуг, які формують цінність пропозиції, що направлена на задоволення потреб споживачів. По суті цінність пропозиції є цінністю самого підприємства.

Конкретний сегмент споживачів характеризується певними вимогами та побажаннями, та віддають перевагу певним товарам та послугам. Завданням підприємства є спрямування своєї діяльності таким чином, щоб задовольнити споживчі вимоги клієнта за рахунок запропонованої цінності комерційної пропозиції.

2) Ключові процеси (ключові види діяльності). Включає найбільш важливі бізнес-процеси, які лежать в основі діяльності підприємства для того, щоб дослідити, розробити та реалізувати цінність пропозиції.

3) Ключові партнери. Складається з сукупності постачальників, посередників та інших зацікавлених сторін в отриманні прибутку від реалізації цінності пропозиції.

4) Ключові ресурси. Матеріальні (фінансові, фізичні) та нематеріальні направлені на забезпечення бізнес-процесів, які лежать в основі діяльності підприємства щодо створення та реалізації цінності пропозиції.

5) Структура витрат. Складається з сукупності витрат, які необхідні для реалізації всіх розділів бізнес-моделі. Витрати визначаються ключовими ресурсами, ключовими процесами підприємства та партнерами.

6) Взаємовідносини з клієнтами. Визначає особливості взаємовідносин та найбільш ефективні канали комунікації між підприємством та сегментами споживачів. Технології клієнтських відносин забезпечують виконання таких функцій як залучення нової та утримання вже існуючої клієнтської бази, збільшення повторного споживання та об'ємів продажів.

7) Сегменти споживачів. Визначає групи споживачів, які представляють інтерес для підприємства та на основі потреб яких розробляється бізнес-модель підприємства. Даний структурний елемент по праву займає центральну позицію в кожній бізнес-моделі.

8) Канали збуту. Включає інформацію про те, на основі яких каналів збуту підприємство будує взаємовідносини з існуючими та потенційними споживачами щодо реалізації цінності пропозиції. На основі ефективних каналів збуту визначаються методи взаємодії зі споживачами.

9) Потоки надходжень доходів. Включає інформацію щодо фінансових потоків. приймають участь у формуванні загального доходу підприємства, а саме які фінансові ресурси приймають участь у формуванні загального доходу.

Аналогічно до трактування терміну бізнес-модель не існує єдиного підходу для оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства. Є методики створені різними консалтинговими компаніями. Найбільш затребуваними є фінансове (фінансово-економічне) вимірювання та стратегічне вимірювання.

Фінансово-економічне оцінювання будується на вартісних показниках господарської діяльності підприємства. Скрізь призму часу відбувалось постійна зміна показників визначення вартості та ефективності бізнес-моделі. Так оцінка на основі моделі Дюпона, перейшла на чистий прибуток на одну акцію, в останній час все більшої популярності набуває показники вартості компанії.

Отже, фінансово-економічне оцінювання включає в себе розрахункові показники такі як: обсяг продажу, рентабельність, показники оборотності, ліквідності та платоспроможності, коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій, грошовий потік, EVA тощо.

Стратегічне вимірювання в свою чергу це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники повинні обов'язково зосереджуватися саме на результатах, які, як правило, пов'язуються з оцінкою продукції (послуг) підприємства споживачами, хоча і не повинні обмежуватися тільки ними. стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління [11].

Сучасними моделями стратегічного визначення ефективності бізнес-моделі є збалансована система показників (BSC), система показників відповідальності (ASC), концепція «7S» McKensey та модель місії Ashridge, концепція EFQM та інші методи стратегічного оцінювання бізнесу та конкурентної діагностики бізнес-моделі. Розглянемо їх трохи детальніше

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та

оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників[8].

2. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC) ґрунтується на теорії зацікавлених сторін. Управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Зацікавленою стороною, може бути будь-яка група чи особа, яка: сама може впливати на досягнення цілей організації; на яку впливає досягнення цілей організації.

3. Оцінка ефективності за моделлю 7S McKinsey. В основі моделі закладений аналіз 7 ключових елементів мікросередовища організації: стратегія, структура, система управління, стиль взаємин всередині компанії, склад працівників, сума навичок і система цінностей. Всі елементи моделі пов'язані між собою. Це означає, що зміна хоча б в одній з перерахованих областей негайно зажадає зміни у всіх інших [9].

4. Модель ділової досконалості EFQM – модель яка за допомогою 9 критеріїв та 32 підкритеріїв описує ідеальну організацію за мірками Європи. Групи критеріїв оцінюють можливість підприємства із забезпечення якості та результати діяльності підприємства із забезпечення якості [1 с.204].

Отже, бізнес-модель це відображення механізму управління економічної діяльності яка надає інформацію про основні активи підприємства за рахунок яких відтворюється цінність клієнтів, так і способів отримання прибутків, в основному вона класифікується в залежності від спрямованості розвитку бізнесу, за функціональною належністю, від ступеня відкритості бізнес-моделі. Бізнес-модель підприємства складається з таких компонентів як ринковий сегмент, модель ціноутворення, пропозиції споживчої цінності, моделі отримання доходів і прибутку, структури ланцюжка створення цінності, організаційної структури, конкурентної стратегії та стратегії зростання. Будується бізнес-модель завдяки такому інструменту як канва бізнес-моделі

створений О. Остервальдером. Він розкладає модель на 9 блоків, за допомогою яких легко описується основні характеристики бізнес-моделі. Ефективність бізнес-моделі оцінюється двома підходами: фінансово-економічне оцінювання включає в себе розрахункові показники такі як: обсяг продажу, рентабельність, показники оборотності, ліквідності та платоспроможності, коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій, грошовий потік, EVA і т.п.; Стратегічне вимірювання в свою чергу це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей. Сучасними моделями стратегічного визначення ефективності бізнес-моделі є збалансована система показників (BSC), система показників відповідальності (ASC), концепція «7S» McKensey та модель місії Ashridge, концепція EFQM.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «АТАСС-БОРИСПІЛЬ»

2.1 Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля компанії

Модифікована технологія формування моделі бізнесу підприємства передбачає визначення складу нового або проведення діагностики існуючого бізнес-портфеля на його відповідність пріоритетам споживачів.

Як свідчить досвід закордонних підприємств, проведення такого роду аналізу є досить ефективним, надає підприємству гнучкості щодо змін, які виникають, і гарантує його постійний розвиток.

Портфельний аналіз займає провідне місце в модифікованій технології формування бізнес-моделі підприємства. Основна його мета: оцінити товарно-ринкові можливості суб'єкта господарювання, визначити взаємозв'язок між окремими видами та напрямками його діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на питання, якими видами бізнесу підприємству доцільно займатись, і якою повинна бути їх структура. За допомогою портфельного аналізу збалансовуються такі найважливіші фактори підприємницької діяльності, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності компанії тощо.

В економічній літературі при здійсненні аналізу портфеля бізнесів підприємства застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ).

1) Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Перспективи зростання - до розвитку підприємства ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» можна віднести нові маршрути для пасажирських перевезень, по Київській області. Однак, на даний час, в створенні нових маршрутів немає потреб, окрім маршруту на м. Бровари.

Перспективи рентабельності – у споживачів немає альтернатив, так як підприємство є монополістом майже у всіх напрямках Бориспільського району, рейсів до Києва та в межах міста Бориспіль. Державне регулювання здійснюється по всім нормам законодавства та з виконанням усіх вимог «АТАСС-Бориспіль».

Нестабільність - до нестабільності в першу чергу можна віднести на даний час вплив пандемії. Яка сильно вдарила по пасажиро потоку, але компанія виконує всі карантинні норми та не перестає надавати свої послуги. Також можемо віднести, звичайні впливи, погодні умови, подорожання палива та знос основних засобів (автотранспортні засоби)

Фактори успіху- головним успіхом є те, що у підприємства майже немає конкурентів окрім одного автоперевізника. Але нещодавно було побудовано залізницю до аеропорту «Бориспіль», що призвело до спаду потоку пасажирів маршруту 322. Головним фактором успіху в майбутньому, є створення кількох нових маршрутів.

2) Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) за Ф. Котлером – це напрям діяльності підприємства, що має власні цілі, і планування якого здійснюється незалежно від інших підрозділів підприємства. Стратегічною бізнес-одиницею може виступати підрозділ, товарна група всередині підрозділу або навіть окремий товар чи торгова марка.

До головної стратегічної одиниці можемо віднести дослідницький відділ який розробляє нові маршрути, вивчає попитом громадян певних маршрутів, проводить опитування, досліджує дороги по яким може слідувати новий маршрут підприємства.

3) Матриця «товар – ринки» запропонована І. Ансоффом в 1957 р. Вона є, мабуть, найвідомішою і застосовується для розробки стратегії зростання бізнесу. Одна з переваг матриці полягає в тому, що кожній стратегії поставлена

у відповідність ступінь ризику підприємства. За видами класифікаційних ознак матриця відноситься до типу ХУ: »новизна товару» - Х, а «новизна ринку» - У. Обидва параметра можуть усвідомлено вибиратися.

Проникнення на ринок – ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» потрібно робити спроби проникати на нові ринки, але спочатку потрібно дослідити попит споживачів та конкурентне середовище.

Щодо розвитку ринку, то не можливо зробити прогнозування на значний проміжок часу, оскільки не відомо скільки буде ще тривати період вакцинації у населення та якою буде сила пандемії. Наразі головним завданням підприємства є отримання прибутку на рівні докризового періоду.

Продукт та розробка на підприємстві є найбільш важливим інструментом, який створює цю послугу. Зокрема мова йдеться про транспортні засоби, які є основним активом підприємства. Так, ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» постійно обновлює техніку, здійснює закупівлю нового обладнання та організовує капітальні ремонти техніки.

4) Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – це самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

Да стратегічного підрозділу підприємства можна віднести відділ дослідження який й і присутній в СБО, але в ньому кілька працівників займається проблемними маршрутами, на яких є конкуренти. До конкурентів підприємства належать ТОВ «Автосервіс», яке займається перевезенням і по місту й до міста Києва. Також до конкурентів варто віднести Укрзалізницю, що має рейси до аеропорту «Бориспіль». Однак ці рейси мають значні інтервали рідше ніж автобуси. Тому відділу СГП необхідно вирішити питання, з покращення обслуговування на маршрутах, та приваблення споживачів зручними по часу рейсами.

Ефективне управління бізнесом, розвиток проекту починається з базового алгоритму вивчення ситуації, який отримав назву SWOT-аналіз. Що це таке?

SWOT - це комплекс маркетингових та інших досліджень сильних та слабких сторонніх підприємств чи конкретного об'єкта рис 2.1.

Він включає чотири чинники:

S (strengths) – сильні сторони. Це переваги, цінності, унікальні навички. За рахунок цього фірма збільшує продажі, присутність на ринку, відчуває впевненість у конкурентній боротьбі.

W (weaknesses) – слабкі сторони. Недоліки, де та в чому ви програєте конкурентам. Ці показники гальмують зростання прибутку, заважають розвитку, тягнуть назад.

O (opportunities) – можливості. Це важелі, які знаходяться в руках бізнесу та піддаються прямому впливу. Наприклад, підвищення кваліфікації співробітників та інше;

T (threats) – погрози. Труднощі, зовнішні чинники, які залежить від прийнятих вами рішень.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Конкурентоспроможні ціни - Прозорість адміністративних послуг - Розгалужена транспортна мережа - Висока конкурентність на ринку пасажирських перевезень 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони(W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Невисокий рівень сервісу - Наявність збитків на замських маршрутах
<p style="text-align: center;">Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток нових маршрутів - Підвищення попиту на пасажирські перевезення - Оновлення рухомого складу - Оперативне реагування перевізників на зміни послуг у попиті 	<p style="text-align: center;">Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Інфляція - Економічна криза - Природні катаклізми - Зростання вартості ПММ

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»

Далі представлено один із матричних аналізів БКГ (рис. 2.2). Матриця Бостонської консультативної групи є першим методом портфельного аналізу.

Вона була розроблена в 60-і роки минулого століття. Ця матриця будується за двома параметрами: темп приросту ринку та відносна частка ринку. .

Темп росту ринку	Високий 10% більше	« KYIV BORYSPIL EXPRESS» (УЗ) (Знак питання)	ПАТ «АТАСС-Бориспіль» (Зірка)
	Низький 10% менше	« Skybus» (Собака)	ТОВ «Автосервіс» (Дійна корова)
		Мала	Висока
Відносна частка ринку			

Рис. 2.2. Матриця БКГ ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»

Застосувавши дану матрицю та дослідивши ринок пасажироперевезень, було виділено 4 основних гравця. Надавши їм назви які представлені у даній матриці. При дослідженні першого підприємства «Skybus» вдалось дізнатися, що даний гравець на цьому ринку має доступ перевезення тільки до аеропорту «Бориспіль». Немає темпу зростання, однак є невелика частка ринку та значний попит. Наступним оператором цього ринку є ТОВ «Автосервіс», компанія яка займає половину ринку пасажирських перевезень в м. Бориспіль, однак немає рейсів по Бориспільському району, тому ринок у цієї компанії досить стабільний, але не має ніякого розвитку.

У 2019 році компанія «Українська залізниця» побудували залізну дорогу до аеропорту «Бориспіль», тим самим вдаривши сильно по рейсу 322 ПрАТ «АТАСС-Бориспіль», за рахунок дешевшого проїзду, та чітко визначеним часом досягнення місця призначення. Але при цьому рейсів досить мало та деякі пасажирів не мають бажання знаходитися в некомфортному положенні в потягу, тому вибирають автобуси.

Лідером ринку є ПрАТ «АТАСС-Бориспіль», яке займає велику частку ринку по місту Бориспіль, всі рейси по Бориспільському району, та значну кількість рейсів, до метро Харківська, та метро Лівобережна.

Для представлення бізнес-портфеля підприємства, що досліджується було також розроблено модель Shell/DPM. Дана модель, запропонована Британсько-Голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell/DPM (Direct Policy Matrix) або матриця спрямованої політики. Матриця Shell/DPM є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт - ринок) привабливість (рис.2.3).

Привабливість бізнесу	Висока	Подвоїти обсяг виробництва в двічі або згорнути підприємство	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	Низька	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор готівки
		Низька	Середня	Висока
Сила позиції бізнеса				

Рис. 2.3. Модель Shell/DPM Г ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»

В даній матриці ми бачимо три підприємства, чорним кольором стрілки позначено ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»; синім ТОВ «Автосервіс»; червоним «Skybus» до них віднесено 3 стратегії розвитку.

ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» - позиція «Лідер виду бізнесу» характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

ТОВ Автосервіс - позиція «Підсилювати конкурентні переваги» характерна для середніх за розміром й ефективністю господарських операцій фірми, яка функціонує в привабливій галузі. Репутація фірми висока, майже як у галузевого лідера, наблизиться до якого вона зможе, якщо підсилить свої конкурентні переваги.

«Skybus» - позиція «Продовжувати бізнес з обережністю» характерна для фірм, що займають середні бізнес-позиції у галузі із середньою привабливістю. Ринок зростає повільно, а у фірми немає можливостей додаткового зростання.

Отже, аналіз бізнес-портфелю ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» дозволив визначити перспективи розвитку підприємства щодо забезпеченні фінансової результативності його існуючої моделі бізнесу на основі позиціонування на ринку пасажирських автоперевезень.

2.2 Опис та характеристика діючої бізнес-моделі підприємства

Одним з найзручніших інструментів для опису бізнес моделі є створена Олександром Остервальдером та Івом Піньє канва бізнес моделі . Це інструмент стратегічного управління для підприємців, що дозволяє зробити опис проекту через відображення на одній сторінці бізнес-процесів які й будуть елементами бізнес моделі. В першу чергу призначена для діючих компаній, і використовується для аналізу існуючої бізнес-моделі з ціллю знаходження слабких місць або точок росту. Канва бізнес-моделі ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» подана на рис. 2.4.

Модель була створена з використанням онлайн-платформи [canvanizer.com](https://www.canvanizer.com) [6]. В моделі подано характеристику підприємства по всім критеріям канви бізнес-моделі.

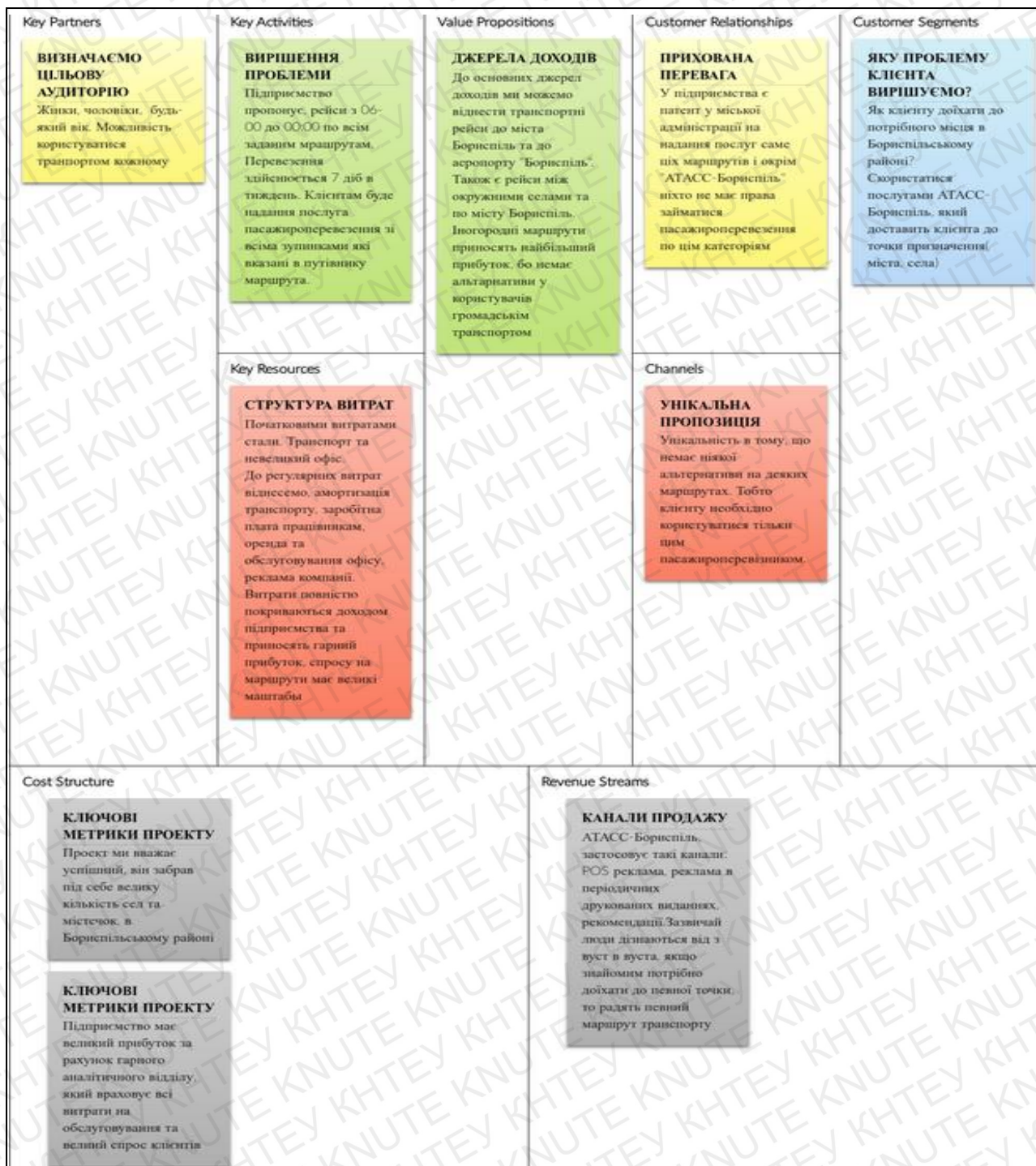


Рис 2.4 Канва бізнес-моделі ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»

Далі, на основі показників фінансової звітності було проаналізовано бізнес-модель ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» та її елементи .

З метою визначення, як підприємство використовує свої активів, для створення цінності було досліджено динаміку показників балансу підприємства (табл.2.1).

Динаміка активів ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Нематеріальні активи:	1	0	0	-1,00	0,00	-100,00	0,00
первісна вартість	10	10	10	0,00	0,00	0,00	0,00
накопичена амортизація	9	10	10	1,00	0,00	11,11	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	0	19	19	19,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби:	19 653	19 940	19 829	287,00	-110,50	1,46	-0,55
первісна вартість	56 337	57 745	58 451	1 408,50	706,00	2,50	1,22
знос	36 684	37 806	38 622	1 121,50	816,50	3,06	2,16
Усього за розділом I	19 654	19 959	19 848	305,00	-110,50	1,55	-0,55
Запаси	326	559	645	233,00	85,50	71,47	15,30
Дебіторська заборгованість	1 294	1 192	1 500	-101,50	307,50	-7,85	25,80
Гроші та їх еквіваленти	161	399	542	238,00	143,00	147,83	35,84
Інші оборотні активи	25	2	46	-23,50	44,00	-94,00	2 933,33
Усього за розділом II	1 806	2 152	2 732	346,00	580,00	19,16	26,96
Баланс	21 459	22 110	22 580	651,00	469,50	3,03	2,12

Аналіз динаміки активів підприємства демонструє чітку тенденцію до збільшення валюти балансу так вона за проаналізований період зросла в загальному на 1120,5 тис. грн. що, відбулось за рахунок зростання як необоротних так і оборотних активів. Найбільший обсяг серед активів мають основні засоби, які постійно збільшують свою первісну вартість, але відповідно зростає знос навіть з більшим темпом приросту через, що у двадцятому році вартість основних засобів впала на 110,5 відповідно до дев'ятнадцятого. Інші статті необоротних активів не мають значного впливу. Що до оборотних активів то основну частину тут займають дебіторська заборгованість яка в дев'ятнадцятому році знизилась на 101,5 тис. грн., але в двадцятому збільшила свій обсяг на 307,5 тис. грн. Зростають також й інші статті як гроші та їх

еквіваленти з середнім темпом приросту в 91.8 відсотка за аналізований період, та також запаси, що зросли майже вдвічі з 326 до 645 тис. грн., хоча й їх середній темп менший та становить 43,3% .

Далі розглянуто зміну питомої ваги активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка питомої ваги активів ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»
у 2018-2020 рр., %**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, в.п		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Нематеріальні активи:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00
первісна вартість	0,05	0,05	0,04	0,00	0,00	-2,94	-2,08
накопичена амортизація	0,04	0,05	0,04	0,00	0,00	7,84	-2,08
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,09	0,08	0,09	0,00	0,00	-2,08
Основні засоби:	91,58	90,18	87,82	-1,40	-2,36	-1,53	-2,62
первісна вартість	262,53	261,17	258,87	-1,36	-2,30	-0,52	-0,88
знос	170,95	170,99	171,05	0,04	0,06	0,02	0,04
Усього за розділом I	91,59	90,27	87,90	-1,32	-2,37	-1,44	-2,62
Запаси	1,52	2,53	2,85	1,01	0,33	66,42	12,90
Дебіторська заборгованість	6,03	5,39	6,64	-0,64	1,25	-10,56	23,18
Гроші та їх еквіваленти	0,75	1,80	2,40	1,05	0,60	140,53	33,02
Інші оборотні активи	0,12	0,01	0,20	-0,11	0,19	-94,18	2870,26
Усього за розділом II	8,41	9,73	12,10	1,32	2,37	15,66	24,32
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

За аналізом найбільшу частку в створенні цінності бізнес-моделі займають основні засоби підприємства, що є очікуваним для підприємства, яке надає послуги автоперевезень. На початку аналізованого періоду вони займають 91,58%, а на кінець 87,82%. Зменшення питомої ваги відбувається за рахунок збільшення частки оборотних активів, які відповідно становлять у 2018 році 8,41 відсотка, а в 2020 році - 12,10. Серед статей оборотних активів постійне збільшення частки відбувається щодо запасів та грошових еквівалентів. Так запаси в загальному зросли на 1,34%, з середнім темпом в 39,66%, а гроші та їх еквіваленти збільшили свою питому вагу на 1,65% з

темпом у 86,7 відсотка в рік. Дебіторська заборгованість мала спад, в 2019 році частка зменшилася на 0,64 відсоткових пунктів і становила 5,39, але після цього в 2020 році зросла до 6,64% завдяки приросту показника в 23%. Схожа ситуація з іншими оборотними активами. Так в 2019 році знижується на 0,11 відсоткових пункти частка інших оборотних активів, але вже в 2020 році відбувається їх зростання на 0,19 в. п.

Одним з ключових показників канви бізнес моделі є капітал підприємства залучення якого розглянуто в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка пасивів ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»
у 2018-2020 рр., тис. грн**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	659	659	659	0,00	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	20889	20889	20889	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4679,5	-4479	-3229,5	200,50	1 249,50	-4,28	-27,90
Усього за розділом I	16868,5	17069	18318,5	200,50	1 249,50	1,19	7,32
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	918,5	899,5	947,5	-19,00	48,00	-2,07	5,34
за розрахунками з бюджетом	178,5	138	246,5	-40,50	108,50	-22,69	78,62
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	7	0,00	7,00	0,00	0,00
за розрахунками зі страхування	79	22,5	6	-56,50	-16,50	-71,52	-73,33
за розрахунками з оплати праці	275,5	312,5	322,5	37,00	10,00	13,43	3,20
за одержаними авансами	1,5	6,5	5	5,00	-1,50	333,33	-23,08
Поточні забезпечення	489,5	770,5	1037,5	281,00	267,00	57,41	34,65
Інші поточні зобов'язання	2648	2891,5	1689	243,50	-1 202,50	9,20	-41,59
Усього за розділом III	4590,5	5041	4261	450,50	-780,00	9,81	-15,47
Баланс	21 459	22 110	22 580	651,00	469,50	3,03	2,12

Аналіз показав, що основна частина пасивів сконцентрована у власному капіталі підприємства. Найбільший обсяг має стаття капітал у дооцінках в розмірі 20889 тис. грн, яка не змінюється протягом аналізованого періоду, потім йде зареєстрований капітал в розмірі 659 тис. грн, та підприємство має значний обсяг непокритого збитку, акумульований в минулих циклах, але завдяки його зменшенню відбувається збільшення власного капіталу протягом аналізованого періоду з 16868,5 до 18318,5 тис. грн.

У підприємства повністю відсутні довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити.

Позиковий капітал повністю складається з поточних зобов'язань. Найбільше підприємство має інших поточних зобов'язань в обсязі 2648 тис. грн на початку періоду досліджень, а наприкінці обсяг знизився й становить 1689 тис. грн. Найбільшу обсяг в сумі кредиторської заборгованості займає заборгованість за товари, роботи, послуги, яка за аналізований період зросла з 918,5 до 947,5 тис. грн.

Чітку тенденцію до зростання мають поточні забезпечення, на відміну від усього позикового капіталу який, спочатку збільшився на 450 тис. грн в 2019 році, а потім зменшився на 780 тис. грн. Але валюта балансу зростає за рахунок власного капіталу, який в 2020 році зріс на 1249,5 тис. грн. Структура капіталу підприємства подана у табл. 2.4.

За даними таблиці видно, що підприємство має консервативну стратегію, щодо позикового капіталу, так як власний капітал постійно становить близько 80% , а позиковий відповідно близько 20%.

Власний капітал мав просадку в питомій вазі в 2019 році за рахунок того, що позиковий капітал зріс на більше ніж знизився не розподілений збиток підприємства, але в наступному періоді підняв свою частку до 81 відсотка.

Позиковий капітал, як раніше і зазначалось в основному складається з інших поточних зобов'язань, навіть після просадки обсягу вони складають 7,48%, а кредиторська заборгованість - 6,8%, поточні забезпечення 4,59%.

**Динаміка структури капіталу ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»
у 2018-2020 рр., %**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, в.п		Темп приросту, %	
				2019 /2018	2020/ 2019	2019 /2018	2020/ 2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	3,07	2,98	2,92	-0,09	-0,06	-2,94	-2,08
Капітал у дооцінках	97,34	94,48	92,51	-2,87	-1,96	-2,94	-2,08
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-21,81	-20,26	-14,30%	1,55	5,96	-7,10	-29,40
Усього за розділом I	78,61	77,20	81,13	-1,41	3,93	-1,79	5,09
Довгострокові кредити банків	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	4,28	4,07	4,20	-0,21	0,13	-4,95	3,15
за розрахунками з бюджетом	0,83	0,62	1,09	-0,21	0,47	-24,97	74,91
за у тому числі з податку на прибуток	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	0,00
за розрахунками зі страхування	0,37	0,10	0,03	-0,27	-0,08	-72,36	-73,89
за розрахунками з оплати праці	1,28	1,41	1,43	0,13	0,01	10,09	1,05
за одержаними авансами	0,01	0,03	0,02	0,02	-0,01	320,57	-24,68
Поточні забезпечення	2,28	3,48	4,59	1,20	1,11	52,77	31,85
Інші поточні зобов'язання	12,34	13,08	7,48	0,74	-5,60	5,98	-42,80
Усього за розділом III	21,39	22,80	18,87	1,41	-3,93	6,58	-17,23
Баланс	100,00	100,00	100,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00

Підприємство має високу частку непокритого збитку, тому розглянемо інший елемент канви - потоку доходів бізнес-моделі який має відображення в результатах фінансової звітності (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягу фінансових результатів ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»
у 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34116	35884	45850	1768	9966	5,18	27,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28558	29409	36145	851	6736	2,98	22,90
Валовий: прибуток	5558	6475	9705	917	3230	16,50	49,88
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0		
Адміністративні витрати	4906	6026	6730	1120	704	22,83	11,68
Витрати на збут	0	0	0	0	0		
Інші операційні витрати	181	137	115	-44	-22	-24,31	-16,06
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	471	312	2860	-159	2548	-33,76	816,67
Інші фінансові доходи	0	0	105	0	105		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	471	312	2965	-159	2653	-33,76	850,32
Витрати (дохід) з податку на прибуток	190	192	586	-2	394	1,05	205,21
Чистий фінансовий результат: прибуток	281	120	2379	-161	2259	-57,30	1882,50

Дані таблиці демонструють, що підприємство збільшує обсяги чистого доходу кожного року більшими темпами ніж собівартість продукції. Це відповідно призводить до зростання валового прибутку на підприємстві. Є чітка тенденція до збільшення адміністративних витрат. Однак, їх приріст в 2020 році менший ніж зростання валового прибутку, що призводить до зростання фінансового результату у 2020 році. Протягом всього періоду підприємство майже не мало фінансової діяльності, окрім 2020 року тому, операційний прибуток в цей рік не рівний прибутку до оподаткування. Підприємство є прибутковим весь період.

Далі проаналізовано інші складову моделі а саме фінансову стійкість (табл. 2.6) та платоспроможність (табл.2.7).

Тип фінансової стійкості ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Власні засоби	16868,5	17069	18318,5
Необоротні активи	19 654	19 959	19 848
Власні оборотні активи	-2 785	-2 890	-1 530
Довгострокові кредити та зобов'язання	0	0	0
Короткострокові кредити та зобов'язання	4 591	5 041	4 261
Запаси	326	559	645
Власні джерела та довгострокові зобов'язання	-2785	-2889,5	-1529,5
Основні джерела формування запасів	1805,5	2151,5	2731,5
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (ДВОК)	-3111	-3448,5	-2174
Надлишок (+) або недолік (-) власних і довгострокових джерел формування запасів (ДВД)	-3111	-3448,5	-2174
Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел формування запасів (ДОД)	1479,5	1592,5	2087
Тип фінансової стійкості $S = \{\Delta\text{ВОК}; \Delta\text{ВД}; \Delta\text{ОД}\}$	$S = \{0; 0; 1\}$	$S = \{0; 0; 1\}$	$S = \{0; 0; 1\}$

Аналіз фінансової стійкості демонструє, що у підприємства відсутні власні оборотні кошти протягом всього періоду. Вартість необоротних активів перевищує вартість оборотних активів, що вже є недотриманням мінімальної умови фінансової стійкості. Також підприємство має недостатньо власних і довгострокових джерел формування запасів. Через відсутність довгострокового позикового капіталу цей показник ідентичний до показника чистого оборотного капіталу, що теж негативно впливає на фінансову стійкість. Єдиним позитивним показником є надлишок загальної величини основних джерел формування запасів тобто виконується рівність $\Delta\text{ВОК} < 0$; $\Delta\text{ВД} < 0$; $\Delta\text{ОД} \geq 0$. Таким чином підприємство має нестійкий фінансовий стан, що супроводжується проблемами платоспроможності. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства подано у табл. 2.7.

**Показники ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у 2018-2020 рр.**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, од.		Рекомендовані значення
				2019/ 2018	2020 /2019	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,13	0,04	0,05	0,2 – 0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,32	0,48	0,00	0,16	0,7 – 1,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,39	0,43	0,64	0,03	0,21	1 – 2,5
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,32	0,71	0,57	0,39	-0,14	0,7 – 1,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,67	3,39	4,30	-0,29	0,91	>0,8
Коефіцієнт фінансового ризику	0,27	0,30	0,23	0,02	-0,06	< 0,8
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,79	0,77	0,81	-0,01	0,04	>0,7-0,9
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,79	0,77	0,81	-0,01	0,04	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,23	0,19	0,01	-0,04	< 0,5

Як видно з таблиці показники абсолютної, швидкої та поточної ліквідності мають тенденцію до зростання, але їх значення знаходяться за нижньою межею рекомендованих. Коефіцієнт критичної ліквідності не має нестійку тенденцію і також менший за рекомендоване значення. Виключення складає 2019 рік, коли показник потрапив в межі потрібних значень. Низьке значення показників ліквідності є негативним, адже свідчить про проблеми із здатністю відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Це знижує довіру контрагентів та партнерів до підприємства, що негативно впливає на вартість залучення позикових ресурсів.

Так як підприємство веде консервативну кредитну політику коефіцієнт фінансової стабільності й незалежності відповідають рекомендаціям й відповідно коефіцієнт фінансового ризику й залежності не мають високих значень і відповідають нормам.

Отже, бізнес-модель даного підприємства характеризується тим, що збільшує свою валюту балансу та прибутковість протягом всього аналізованого періоду. З іншого боку, підприємство має нестійкий фінансовий стан і низьку ліквідність відповідно вимог нормативних значень показників. Такі висновки є дещо умовними, оскільки показники змінюється на основі багатьох факторів через, що отримані значення можуть бути досить адекватними для підприємства даного типу діяльності.

2.3 Оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства

Основними показниками ефективності будь-якої діяльності являється рентабельність. Для оцінки рентабельності використовують факторний аналіз - найчастіше моделі Дюпона у різних варіаціях. Призначення моделі – визначити фактори, що впливають на ефективність роботи підприємства й оцінити цей вплив. Таким чином, модель «Дюпон» і її модифікації в трьох- і п'ятифакторній формулах дозволяє компанії швидко оцінити ступінь впливу різних чинників на формування показника рентабельності власного капіталу та надати на цій основі науково обґрунтовані економічні рекомендації щодо ідентифікації напрямів та виявлення резервів зростання прибутковості діяльності[2 с.239].

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 було використано - двофакторну, трифакторну і п'ятифакторну 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 ступінь інтенсивності використання активів (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. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінювання ефективності бізнес моделі ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»
у 2018-2020 рр. (двофакторна модель Дюпона)**

№ з/п	Показник	2018	2019	2020	Абсолютна зміна	
					2019/ 2018	2020/ 2019
Вихідні дані						
1	Чистий прибуток, тис. грн	281	120	2379	-161	2259
2	Активи, тис.грн	21 459	22 110	22 580	651	469,5
3	Чистий дохід, тис.грн	34 116	35 884	45 850	1768	9966
Розрахункові дані						
4	Рентабельність активів, %	1,31%	0,54%	10,54%	-0,0077	0,0999
5	Рентабельність продажу, %	0,82%	0,33%	5,19%	-0,0049	0,0485
6	Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,59	1,62	2,03	0,0332	0,4076
Оцінювання впливу факторів на показник ROA, %						
7	Вплив показника рентабельність продажів				-0,0078	0,0788
8	Вплив показника оборотності активів				0,0001	0,0212

За поданими даними очевидно, що найбільший вплив на ефективність бізнес-моделі підприємства має показник рентабельності продажів який спричинив зниження рентабельності активів на 0,0078 у 2019 році, а потім вплинув на зростання показнику на 0,0788 в 2020 році. Вплив показника оборотності активів був лише позитивним і в 2019 році становив 0,0001 і 0,0212 в 2020 році.

Окрім двофакторної, розроблена трифакторна модель, яка аналізує і оцінює бізнес-моделі компанії через коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), як інтегрального показника ефективності діяльності підприємства. та розраховується за формулою:

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

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. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінювання ефективності бізнес моделі на ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у 2018-2020 рр. (трифакторна модель Дюпона)

№ з/п	Показник	2018	2019	2020	Абсолютна зміна	
					2019/2018	2020/2019
Вихідні дані						
1	Чистий прибуток, тис. грн	281	120	2379	-161	2259
2	Активи, тис.грн	21459	22110	22579,5	651	469,5
3	Чистий дохід, тис.грн	34116	35884	45850	1768	9966
4	Власний капітал, тис.грн	16868,5	17069	18318,5	200,5	1249,5
Розрахункові дані						
5	Рентабельність власного капіталу	0,017	0,007	0,130	-0,010	0,123
6	Рентабельність продажу	0,008	0,003	0,052	-0,005	0,049
7	Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,590	1,623	2,031	0,033	0,408
8	Коефіцієнт фінансового левереджу	1,272	1,295	1,233	0,023	-0,063
Оцінювання впливу факторів на показник ROE, %						
9	Вплив показника рентабельності продажів				-0,010	0,102
10	Вплив показника оборотності активів				0,000	0,027
11	Вплив показника фінансового левереджу				0,000	-0,007

Отже, на ефективність бізнес-моделі за три факторною моделлю впливає, показник рентабельності продажів (-0,010 і 0,102), показник оборотності активів (0 і 0,027) та рівень фінансового левериджу (0 і -0,007).

П'ятифакторна модель рентабельності власного капіталу (чистих активів) (табл. 2.11), де додатково до попередньої формули оцінюється вплив співвідношення прибутку до оподаткування до прибутку від продажів. Перевагою даної моделі є широке охоплення факторів котрі здійснюють вплив на рентабельність власного капіталу, розраховується за формулою:

$$РВК = \frac{ЕВТ}{ЧП} \times \frac{ЕВІТ}{ЕВТ} \times \frac{ЧД}{ЕВІТ} \times \frac{А}{ЧД} \times \frac{ВК}{А}, \quad (2.3)$$

де ЕВТ – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування;

ЕВІТ – валовий прибуток за мінусом адміністративних витрат і витрат на збут (прибуток від реалізації продукції).

Отже, за п'ятифакторною моделлю в 2019 році найбільший вплив був здійснений податковим тягарем, що знизив рентабельність на -0,006 і рентабельністю від реалізації - на 0,004. В 2020 році всі п'ять факторів мали вплив на показник, з яких найбільший вплив мала рентабельність від реалізації, яка призвела до зростання рентабельності власного капіталу на 0,094. Оборотність активів теж спричинила позитивний вплив на рентабельність власного капіталу. Негативний вплив був здійснений через зниження фінансової залежності, що призвело до зниження рентабельності 0,007.

Підприємство протягом аналізованого періоду є рентабельним.

Таблиця 2.11

Оцінювання ефективності бізнес моделі на ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у 2018-2020 рр. (п'ятифакторна модель Дюпона)

№ з/п	Показник	2018	2019	2020	Абсолютна зміна	
					2019/2018	2020/2019
Вихідні дані						
1	Чистий прибуток, тис. грн	281	120	2379	-161	2259
2	Активи, тис.грн	21459	22110	22579,5	651	469,5
3	Чистий дохід, тис.грн	34116	35884	45850	1768	9966
4	Власний капітал, тис.грн	16868,5	17069	18318,5	200,5	1249,5
5	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	471	312	2965	-159	2653
6	ЕВІТ	471	312	2860	-159	2548
Розрахункові дані						
7	Податковий тягар	0,597	0,385	0,802	-0,212	0,418
8	Відсотковий тягар	1,000	1,000	1,037	0,000	0,037
9	Рентабельність від реалізації	0,014	0,009	0,062	-0,005	0,054
10	Оборотність активів	1,590	1,623	2,031	0,033	0,408
11	Фінансова залежність	1,272	1,295	1,233	0,023	-0,063
12	Рентабельність власного капіталу	0,017	0,007	0,130	-0,010	0,123
Оцінювання впливу факторів рентабельності власного капіталу						
13	Податковий тягар				-0,006	0,008
14	Відсотковий тягар				0,000	0,001
15	Рентабельність від реалізації				-0,004	0,094
16	Оборотність активів				0,000	0,027
17	Фінансова залежність				0,000	-0,007

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 (2.4):

$$ROE = \frac{ВП}{ЧД} \times \frac{ЕВІТ}{ВП} \times \frac{ПДО}{ЕВІТ} \times \frac{ЧП}{ПДО} \times \frac{365}{ГК \times 365 + \frac{ДЗ \times 365}{ЧД} + \frac{З \times 365}{ЧД} + \frac{ІОА \times 365}{ЧД} + \frac{ОЗ \times 365}{ЧД} + \frac{ІНА \times 365}{ЧД}}, \quad (2.4)$$

Результати декомпозиції (ROE) на ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» представлені в табл. 2.12. та 2.13.

Таблиця 2.12

Оцінювання ефективності бізнес-моделі на ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у 2018-2020 рр. (дванадцятифакторна модель Дюпона)

Вихідні дані, тис. грн.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
					2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	Валовий прибуток	5558	6475	9705	917	3230	16,50	49,88
2	ЕВІТ	471	312	2860	-159	2548	-33,76	816,67
3	Прибуток до оподаткування	471	312	2965	-159	2653	-33,76	850,32
4	Чистий прибуток	281	120	2379	-161	2259	-57,30	1882,50
5	Чистий дохід	34116	35884	45850	1768	9966	5,18	27,77
6	Основні засоби	19 653	19940	19829	287	-110,5	1,46	-0,55
7	Інші необоротні активи	1	19	19	18	0	1800,00	0,00
8	Запаси	326	559	645	233	85,5	71,47	15,30
9	Дебіторська заборгованість	1294	1192	1500	-101,5	307,5	-7,85	25,80
10	Грошові кошти	161	399	542	238	143	147,83	35,84
11	Інші оборотні активи	25	2	46	-23,5	44	-94,00	2933,33
12	Власний капітал	16868,5	17069	18318,5	200,5	1249,5	1,19	7,32
13	Позиковий капітал	4591	5041	4261	450,5	-780	9,81	-15,47
14	Безвідсоткові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0

**Оцінювання ефективності бізнес-моделі на ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» у
2018-2020 рр. (дванадцятифакторна модель Дюпона)**

Розрахункові дані

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Середнє значення	Відносне відхилення від середнього, %		
						2017	2018	2019
15	Валова маржа, %	0,16	0,18	0,21	0,19	-11,94	-2,47	14,41
16	Ефект від комерційних та управлінських витрат	0,08	0,05	0,29	0,14	-40,55	-66,20	106,74
17	Ефект від фінансової діяльності	1,00	1,00	1,04	1,01	-1,21	-1,21	2,42
18	Податковий ефект	0,60	0,38	0,80	0,59	0,35	-35,31	34,96
19	Управління основними засобами, дн	210,26	202,82	157,85	190,31	10,48	6,57	-17,05
20	Управління іншими необоротними активами, дн	0,01	1888,6	2413,16	1 433,93	-100,00	31,71	68,29
21	Управління запасами, дн	3,49	64,19	71,14	46,27	-92,46	38,72	53,74
22	Управління дебіторською заборгованістю, дн	13,84	28,62	22,75	21,74	-36,34	31,67	4,67
23	Управління грошовими коштами, дн	1,72	85,50	62,94	50,06	-96,56	70,81	25,75
24	Управління іншими оборотними активами, дн	0,27	31,80	37,38	23,15	-98,84	37,37	61,47
25	Боргове навантаження	0,01	0,01	0,01	0,01	9,70	14,53	-24,23
26	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	0	0	0	0	0	0	0

За даною моделлю Дюпона на ефективність бізнес-моделі підприємства постійний позитивний вплив має рівень валової маржі, ефект від комерційних управлінських витрат, управління іншими необоротними активами, запасами,

іншими оборотними активами, які постійно збільшують значення свого показника. Інші ж показники не мають тенденції ні до зменшення ні до підвищення, тобто вони постійно коливаються змінюючи свій вплив на ефективність.

Отже, бізнес-модель має незначні показники рентабельності на початку аналізованого періоду, однак в кінці періоду виникає різкий зріст обох показників до 10,5% та 13 % відповідно. Таке збільшення відбувається в основному за рахунок зростання коефіцієнту оборотності активів. Таким чином, бізнес-модель ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» можна вважати ефективною, насторожує лише хаотичність природи такої ефективності.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»

Трансформація організації з метою досягнення бажаної бізнес - моделі та операційної моделі – це складний процес, що полягає у максимізації позитивних наслідків переходу та мінімізації негативних наслідків дестабілізації. Основним етапом трансформації буде скорочення витрат яке призведе до покращення економічного становище підприємства але є ще один спосіб збільшення прибутку - диверсифікація діяльності через надання послуг з вантажного перевезення. Дана ідея представлена на рис. 3.1

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Цільова аудиторія До додаткової цільової аудиторії ми зможемо віднести великі торгові, логістичні компанії	Проблеми Проблеми по застосуванню вантажівок, у яких є багато обмежень по часу застосуванню шосейних доріг	Джерела доходів Додатковим доходом буде доставка вантажу у Бориспільському районі	Перевага Швидкі доставки на протязі доби, всіх видів товарів.	Проблема клієнта Якщо клієнту потрібно максимально швидко доставити товар по Київській області на лівому березі, наше компанія надасть цю послугу на протязі доби
	Key Resources Структура витрат До додаткових витрат віднесемо амортизацію вантажівок, покупок транспорту, та планування по перевезенню		Channels Унікальна пропозиція Да пропозиції віднесемо швидку доставку у Бориспільському районі, в любое місто та село, по бюджетному тарифу	
Cost Structure Метрики проекту Маючи в застосуванні техніку, та місце обговорювання, ми маємо гарний шанс відкрити новий вид представлення послуг, вантажні перевезення.		Revenue Streams Канали продажу Участь у виставках та друк у газетах, реклама у журналах та у соціальних мережах		

Рис. 3.1 Канва додаткового функціонала ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»

Далі представлено перспективи даній ідеї.

До цільової аудиторії пропонується віднести виробничі підприємства на території Київської області з якими ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» має встановити ділові зв'язки для транспортування їх продукції.

Буде вирішуватись проблема швидкої доставки товару, якщо клієнт не хоче встановлювати контакт з великими логістичними компаніями. Підприємство ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» пропонує одноразову доставку або створення контракту на певну кількість вантажних перевезень.

Джерелами доходів буде виступати надання послуг вантажних перевезень для потреб виробничих компаній.

Вирішення проблеми клієнтів При терміновій необхідності доставки по Київській області ПАТ«АТАСС-Бориспіль» має можливість доставити товар протягом доби.

До унікальної пропозиції можна віднести швидку доставку протягом короткого періоду часу.

Канали продажу буде участь у виставках транспорту, реклама компанії ПрАТ «АТАСС-Бориспіль», стендові виставки, друк у місцевих газетах та журналах, застосування рекламних банерів у місті Бориспіль, реклама у соціальних мережах.

Ключова метрика - це експериментальна послуга, але при цьому підприємство може закупити декілька вантажівок для перевезень. На горизонті підприємство зможе робити поставки по всій Україні через відкриття офісів в різних містах.

Структура витрат. До основних витрат варто віднести витрати на придбання транспортних засобів, їх амортизацію, заробітну плату водіям та механікам, а також витрати на рекламу нової послуги доставки вантажів.

Головною перевагою є те що ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» є лідером Бориспільського ринку пасажирських перевезень, що є репутаційною гарантією при наданні нових послуг. Також це швидка доставка по Київській області.

Далі розглянуто основний напрямок поліпшення економічного положення підприємства.

За рахунок використання вище наданих пропозицій у першому році запровадження змін, керівництво може очікувати додаткове зростання чистого доходу на 2% та зменшення рівня собівартості на 5 відсотків. Плановий чистий дохід від реалізації буде розрахований як середня величина з методів: середній темп росту, середній абсолютний приріст.

На першому етапі розраховано чистий дохід через середній темп росту.

$$1. \overline{Tr} = \sqrt[n]{\frac{ЧД_n}{ЧД_1}} = \sqrt[3]{\frac{45850}{34116}} * 100 = 115,93 \quad (3.1)$$

$$2. ЧД_{план1} = ЧД_{звітн} * \overline{Tr} / 100 = 45850 * 115,93 / 100 = 53153 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

На другому етапі здійснено розрахунок чистого доходу через середній абсолютний приріст.

$$3. \overline{\Delta ЧД} = \frac{\sum \Delta ЧД}{N} = \frac{1786 + 9966}{2} = 5876 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

$$4. ЧД_{план2} = ЧД_{звітн} + \overline{\Delta ЧД} = 45850 + 5867 = 51717 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Далі визначено плановий чистий дохід як середній показник який скоректовано на очікуваний приріст за рахунок трансформації бізнес-моделі.

$$5. ЧД_{план} = \frac{\sum ЧД_{планx}}{N} * k = \frac{53153 + 51717}{2} = \frac{104870}{2} * 1,02 = 53484 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Планова собівартість розрахована через середній рівень собівартості від чистого доходу та скорегована на очікуване зменшення за рахунок трансформації бізнес-моделі.

$$6. СВ_{план} = \frac{\sum СВ}{\sum ЧД} * (1 - k) * ЧД_{план} = 0,81 * (1 - 0,05) * 53484 = 41276 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Це дало можливість визначити валовий прибуток підприємства.

$$7. ВП_{план} = ЧД_{план} - СВ_{план} = 53484 - 41276 = 12208 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

Інші операційні доходи, так само як і витрати на збут протягом всього аналізованого періоду відсутні на підприємстві тому ми вважаємо, що в

плановому періоді тенденція не зміниться. Адміністративні витрати та інші операційні витрати розрахуємо через середній темп росту.

$$8. AB_{\text{план}} = \sqrt[n]{AB_n / AB_1} * AB_n = \sqrt[n]{6370 / 4906} * 6370 = 7882 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

$$9. IOB_{\text{план}} = \sqrt[n]{IOB_n / IOB_1} * IOB_n = \sqrt[n]{115 / 181} * 115 = 92 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Далі визначено фінансовий результат від операційної діяльності в тис. грн.

$$10. ОП = ВП + IOД - АВ - ВЗ - IOB = 12208 + 0 - 7882 - 0 - 92 = 4234 \quad (3.10)$$

На основі попередніх спостережень можемо стверджувати про відсутність фінансових результатів від фінансової діяльності через, що операційний прибуток тотожній прибутку до оподаткування. Тепер розрахуємо середній рівень оподаткування.

$$11. \overline{Спп} = 1 - \frac{\overline{ЧФР_{звіт}}}{\overline{Прдооп_{звіт}}} = 1 - \frac{927}{1249} = 0,26 \quad (3.11)$$

$$12. ППП = \overline{ФРдооп_{план}} * \overline{Спп} = 4234 * 0,26 = 1094 \text{ тис. грн.} \quad (3.12)$$

$$13. ЧФР_{\text{план}} = \overline{ФРдооп_{план}} - ППП = 4234 - 1094 = 3140 \text{ тис. грн.} \quad (3.13)$$

На останньому етапі було розраховано ефективність трансформації бізнес - моделі через розрахунок показників рентабельності активів та власного капіталу. Для початку через темп приросту визначено обсяг активів і власного капіталу.

$$14. \text{Активи}_{\text{план}} = \sqrt[n]{A_n / A_1} * A_n = \sqrt[3]{22580 / 21459} * 22580 = 23162 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

$$15. \text{ВК}_{\text{план}} = \sqrt[n]{BK_n / BK_1} * BK_n = \sqrt[3]{18319 / 16867} * 18319 = 19090 \text{ тис. грн.} \quad (3.15)$$

$$16. \text{РА} = \text{ЧФР}_{\text{план}} / \text{Активи}_{\text{план}} = 3140 / 23162 * 100 = 13,6\% \quad (3.16)$$

$$17. \text{РВК} = \text{ЧФР}_{\text{план}} / \text{ВК}_{\text{план}} = 3140 / 19090 * 100 = 16,5\% \quad (3.17)$$

Результати проведених планових розрахунків подано у табл. 3.1.

**Планові показники результативності та ефективності бізнес-моделі
ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» на 2021 рік**

Показник	2020	2021 (планове значення)	Абсолютна зміна 2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	45850	53484	7634
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36145	41276	5131
Валовий: прибуток, тис. грн.	9705	12208	2503
Адміністративні витрати, тис. грн.	6730	7882	1152
Інші операційні витрати, тис. грн.	115	92	-23
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2965	4234	1269
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2379	3140	761
Активи, тис. грн.	22 580	23162	582
Власний капітал, тис. грн.	18318,5	19090	771,5
Рентабельність активів, %	10,5	13,6	3,1
Рентабельність власного капіталу, %	13,0	16,5	3,5

Таким чином, за підсумком проведених розрахунків усі планові результативні показники діяльності ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» мають тенденцію до зростання відносно попереднього, 2021 року. Зокрема чистий дохід має зрости на 7634 тис. грн, а прибуток на 1269 тис. грн. Тенденцію до зростання будуть мати й адміністративні витрати, однак це не призведе до зниження прибутку. Зростуть й активи підприємства на 582 тис. грн, це пов'язано з необхідністю закупівлі вантажного автомобіля для диверсифікації діяльності.

Отже, трансформація бізнес моделі, за рахунок наданих пропозицій, призведе до збільшення чистого фінансового результату, зростанню обсягу активів та власного капіталу. Це, в свою чергу, має призвести до зростання рентабельності активів та власного капіталу, що буде свідченням підвищення ефективності бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Головною метою кожного підприємця є максимізація вартості підприємства яка досягається багатьма шляхами: підвищення прибутковості, розширення ринкової частки, диверсифікація діяльності і т.п. Одним з таких шляхів є оптимізація бізнес-моделі. Бізнес-модель це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності.

Такий опис здійснюється за допомогою створеним О. Остервальдером інструментом - канви бізнес-моделі, завдяки якому ми розбиваємо весь механізм на 9 блоків:

- 1) Ціннісна пропозиція. Складається з набору товарів та послуг, які формують цінність пропозиції, що направлена на задоволення потреб споживачів;
- 2) Ключові процеси (ключові види діяльності). Включає найбільш важливі бізнес-процеси, які лежать в основі діяльності підприємства;
- 3) Ключові партнери. Складається з сукупності постачальників, посередників та інших зацікавлених сторін в отриманні прибутку від реалізації цінності пропозиції.
- 4) Ключові ресурси. Матеріальні (фінансові, фізичні) та нематеріальні направлені на забезпечення бізнес-процесів;
- 5) Структура витрат. Складається з сукупності витрат, які необхідні для реалізації всіх розділів бізнес-моделі;
- 6) Взаємовідносини з клієнтами. Визначає особливості взаємовідносин та найбільш ефективні канали комунікації між підприємством та сегментами споживачів;
- 7) Сегменти споживачів;
- 8) Канали збуту. Включає інформацію про те, на основі яких каналів збуту підприємство будує взаємовідносини з існуючими та потенційними споживачами щодо реалізації цінності пропозиції;

9) Потоки надходжень доходів. Включає інформацію щодо фінансових потоків.

В цілому ефективність бізнес-моделі визначається через розрахунок фінансово-економічних показників чи через стратегічне вимірювання, що складається з ідентифікації, розвитку, зв'язку, збиранні та оцінки вибраних показників результативності, найпопулярнішими моделями стратегічного вимірювання є BSC, ASC, «7» Mckensey, Ashridge, EFQM.

Емпіричною базою дослідження в рамках даної теми стали матеріали фінансової та статистичної звітності підприємства торгівлі ПрАТ «АТАСС-Бориспіль», що здійснює економічну діяльність на ринку пасажирських перевезень.

У процесі аналіз бізнес-моделі було дослідження ряд моделей серед яких: 1. SWAT, який надав таку аналітику як:

Сильні сторони: конкурентоспроможні ціни, прозорість адміністративних послуг, розгалужена транспортна мережа, висока конкурентність на ринку пасажирських перевезень;

Слабкі сторони: невисокий рівень сервісу, наявність збитків на заміських маршрутах;

Можливості: розвиток нових маршрутів, підвищення попиту на пасажирські перевезення, оновлення рухомого складу, оперативне реагування перевізників на зміни послуг у попиті.

Загрози: інфляція, економічна криза, природні катаклізми, зростання вартості ПММ

2. Shell/DPM- позиція «Лідер виду бізнесу» характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

За результатами факторного аналізу підприємства за 2018-2020 роки бізнес-модель має незначні показники рентабельності на початку аналізованого періоду, однак в кінці періоду виникає різкий зріст обох показників рентабельності активів до 10,5% та рентабельності власного капіталу до 13 %.

У третьому розділі роботи було надано ряд пропозицій щодо диверсифікації діяльності підприємства, а й відповідно щодо трансформації його бізнес-моделі.

Відповідно планових розрахунків за економіко-статистичним методом чистий дохід ПрАТ «АТАСС-Бориспіль» становитиме 53 484 тис. грн., а собівартість 41 276 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності дорівнює 4 234 тис. грн., а плановий чистий фінансовий результат становить 3 140 тис. грн. Рентабельність активів в плановому періоді очікується на рівні 13,6 %, а рентабельність власного капіталу буде становити 16,5%.

До основних пропозицій можна віднести розширення штату підприємства, вихід на нові ринки, оновлення транспорту на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності Національно Економіки України. Економічний простір №116. 2016, с.200-208.
2. Кавтиш О.П., Прокопчук Ю.О. Використання багатофакторної моделі компанії «Дюпон» для аналізу прибутковості діяльності підприємства/ Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 20, - 2017 с.237 – 246.
3. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. // Економіка та управління підприємствами. в 37. 2019. с. 86-92.
4. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Економіка та держава. № 11. 2013. С.23-28.
5. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 39–43.
6. Онлайн-платформа для розробки бізнес-моделей URL: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
7. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / А. Остервальдер, І. Піньє. – Наш формат, – 2017. – 288 с.
8. Пан. Л.В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Том.21. 2003, с.56-63
9. Пітерс. Т., Вотерман. Р., Модель McKinsey 7S: ключові елементи мікросередовища організації. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>
10. Побережна З. М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіа послуг. Бізнесінформ. 2019. №7. С.190-197
11. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4128-rol-sistem-strategichnogo-vimiryuvannya-v-upravlinni-biznesom>.

12. Рапопорт Б. Скубченко А. Інжиніринг та моделювання бізнесу. К.: «Інфра-М». 2013. 168 с.
- 12.Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. // Економіка і суспільство. №7. 2016. с.490-497.
13. Стоян К.С., Широка В.В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». №1. 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6853>.
14. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: Навч. посіб. КНЕУ. 2013, с. 423.
15. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and to Tactics. Harvard Business School. 2009.
- 16.Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
17. Hamel, G. Leading the revolution. – SPb: BestBusinessBooks. 2007. 368 p.
18. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research 2005. 58(6). 726–735.
19. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
20. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. 2007.
21. Research on Business Models in their Life Cycle. Sustainability, 8. 2016. 430 p.
22. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. № 43(2/3). 2010. p. 216–226.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Ретроспектива балансових звітів ПрАТ «АТАСС-Бориспіль»
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Актив	Код рядка	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	24979	24994	25002
первісна вартість	1001	25243	25258	25266
накопичена амортизація	1002	264	264	264
Основні засоби:	1010	11390	18680,5	21675,5
первісна вартість	1011	21753,5	30824,5	31179
знос	1012	10363,5	12144	9503,5
Інші фінансові інвестиції	1035	0	0	10500
Усього за розділом I	1095	36369	43674,5	57177,5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	56680	102547	152136
Виробничі запаси	1101	43890,5	81777,5	114761,5
Готова продукція	1103	12789,5	20769,5	37374,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30119,5	43030	61337
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	6756
за виданими авансами				
з бюджетом				
у тому числі з податку на прибуток	1136	20	20	97,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5148,5	9848	13055,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	2803,5	3358,5	1645,5
Готівка	1166	0	0	5
Рахунки в банках	1167	2080	3101,5	1640,5
Інші оборотні активи	1190	3463	3124	4348,5
Усього за розділом II	1195	99972,5	168717,5	246184,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	136 342	212 392	303 362

Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	2018 р.	2019 р.	2020 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	659	659	659
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	20889	20889	20889
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4679,5	-4479	-3229,5
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	16868,5	17069	18318,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:		0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	918,5	899,5	947,5
за розрахунками з бюджетом	1620	178,5	138	246,5
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	7
за розрахунками з оплати праці	1630	275,5	312,5	322,5
за одержаними авансами	1635	1,5	6,5	5
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	489,5	770,5	1037,5

Продовження додатку А

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2648	2891,5	1689
Усього за розділом III	1695	4590,5	5041	4254
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
1700	0	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
1800	0	0	0	
Баланс	1900	21459	22110	22572,5

**Ретроспектива звітів про фінансові результати
ПрАТ «АТАСС-БОРИСПІЛЬ» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Стаття	Код рядка	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34116	35884	45850
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-28558	-29409	-36145
Валовий: прибуток	2090	5558	6475	9705
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-4906	-6026	-6730
Витрати на збут	2150	0	0	0
Інші операційні витрати	2180	-181	-137	-115
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	471	312	2860
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	105
Інші доходи	2240	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	471	312	2965
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-190	-192	-586
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	281	120	2379
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0