

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПЕРИТ ІРИНА ОЛЕГІВНА

УДК 334.72: 330.567.2

ДИСЕРТАЦІЯ


УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ДОМОГОСПОДАРСТВ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 І. О. Перит

Науковий керівник:

Брич Василь Ярославович,
доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України



Брич Василь Ярославович
Олегівна Перит
Тернопіль – 2021

Олегівна Перит

АНОТАЦІЯ

Перит І. О. Управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертаційна робота на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Західноукраїнський національний університет МОН України, Тернопіль, 2020.

У дисертаційній роботі виконано теоретичне узагальнення та запропоновано практичні рекомендації стосовно вирішення науково-прикладної проблеми, пов'язаної із управлінням доходами домогосподарств від підприємницької діяльності.

В умовах сучасної економіки домогосподарства як суб'єкти економічних відносин реалізують підприємницький потенціал як на рівні макро- так і мікробізнесу. Відповідно управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності може здійснюватися через пряму, опосередковану або комбіновану участь домогосподарств в управлінні власним бізнесом будь-якої форми власності та величини. Тому ключовим компонентом ефективного управління підприємницькою діяльністю домогосподарств та нарощення дохідності бізнесу є побудова гнучких взаємозв'язків і процесів, що засновані на якісній стратегії та ефективних методах управління бізнесом, які підкріплюються інструментами автоматизації. Відтак, актуальним є питання дослідження теоретико-концептуальних та практичних аспектів управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності.

Досліджено теоретико-концептуальну суть поняття «управління» та запропоновано його авторське трактування. Акцентовано увагу на тому, що в умовах сучасної економіки управління бізнесом може функціонувати як наука, функція, процес, керівний орган, поділ праці, творча ідея та як нетрадиційний підхід. Проаналізовано сутність та запропоновано авторське визначення основних функцій управління, додатково виокремлено функцію інноваційного та гнучкого розвитку бізнесу. Запропоновано групувати функції управління залежно від рівня

їх здійснення на: вищій ланці, середній ланці, «прямого виробництва». Розроблено піраміду груп ключових принципів управління та акцентовано увагу, що управління бізнесом має базуватися на принципах групи ефективного розвитку, використовуючи як підґрунтя принципи групи сталого розвитку та беручи до уваги допоміжні інструменти принципів групи латентного розвитку.

Обґрунтовано сутність адміністративних, економічних, соціальних та психологічних методів управління бізнесом, а також запропоновано виділити окрему категорію методів інноваційного розвитку, до якої віднесено зарубіжний досвід гнучкого управління бізнесом за Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцією Lean. Досліджено основні підходи до управління бізнесом суб'єктів господарювання та зроблено висновок, що найбільш ефективним є поєднання системного та процесного підходів з методами інноваційного розвитку.

Обґрунтовано теоретико-концептуальну сутність управління підприємницькою діяльністю за методами інноваційного розвитку Agile, Scrum, Kanban, XP та Lean. Проаналізовано сутність та запропоновано авторське тлумачення принципів, цінностей, правил, етапів та інструментів управління бізнесом за цими методами з точки зору їх адаптації до управління бізнесом вітчизняних домогосподарств будь-якого напрямку діяльності чи величини. У контексті формування пропозицій щодо найбільш ефективної методики управління бізнесом та доходами домогосподарств: досліджено методи роботи ключових осіб управління бізнесом за Agile та Scrum, проведено аналіз класів обслуговування і каденцій за Kanban та практики «часового запасу» за XP.

Досліджено сутність домогосподарств та подано їх авторське визначення. Поряд із активними, стандартними та пасивними видами домогосподарств запропоновано виділити окремою класифікаційною одиницею домогосподарства мінливого типу. Розроблено і обґрунтовано класифікацію домогосподарств залежно від їх участі в управлінні бізнесом та за його величиною: власники бізнесу макромасштабу, власники середнього бізнесу, власники мікробізнесу, дрібні бізнесмени, підприємницькі осередки, феномени тіньової економіки, мультигосподарства. Подано тлумачення основних функцій домогосподарств.

Запропоновано трактування поняття «підприємницька діяльність домогосподарств». Акцентовано увагу на тому, що домогосподарства є активними учасниками бізнесу – здійснюють пряме управління власним бізнесом через втручання у господарські процеси за напрямками діяльності, або пасивними – управління бізнесом передається довіреній особі, а домогосподарства можуть здійснювати непрямий вплив на бізнес-процеси через таку особу, є отримувачами доходів, але не беруть безпосередньої участі у господарських процесах. Також виділено комбіноване управління підприємницькою діяльністю домогосподарств.

Досліджено сутність та обґрунтовано поняття «доходи домогосподарств від підприємницької діяльності» як сукупність надходжень вартісного характеру за певний період, які формуються у процесі здійснення економічних відносин домогосподарств з іншими суб'єктами господарювання на конкретних економічних ринках, збільшують активи домогосподарств, можуть бути спрямовані на розвиток власного бізнесу, інвестування, заощадження, споживання або досягнення інших цілей без їх негативного впливу на фінансові результати.

Під управлінням доходами домогосподарств від підприємницької діяльності запропоновано розуміти сукупність прямих та опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання щодо регулювання підприємницьких процесів та економічних відносин як всередині власної економічної системи так і на зовнішніх ринках з метою формування та ефективного використання прибутку або досягнення інших економічних цілей.

Одним із ключових напрямків збільшення прибутковості бізнесу домогосподарств визначено якісно побудовану стратегію управління бізнесом, запропоновано авторське трактування їх сутності.

Проаналізовано структуру і динаміку доходів домогосподарств від підприємницької діяльності, доходів домогосподарств від продажу сільськогосподарської продукції, доходів домогосподарств від власності, а також сукупних доходів приватного бізнесу, в тому числі за регіонами, геолокацією, галузями. Запропоновано ввести додаткову аналітику збору або консолідації цих статистичних даних на основі ключових показників: домогосподарство-власник

бізнесу, ступінь участі в управлінні, сукупні доходи, сукупні витрати, сукупний фінансовий результат, виведена вартість доходу, а для їх оприлюднення застосовувати коригуючі коефіцієнти.

Проаналізовано та обгрунтовано основні фактори впливу на бізнес домогосподарств. Класифіковано фактори впливу на управління бізнесом на фактори впливу прямого управління та фактори незалежного впливу, в рамках яких виділено зовнішні та внутрішні, екстенсивні та інтенсивні підгрупи. У першій групі на другому рівні деталізації додатково виокремлено виробничі і невиробничі підгрупи. Також фактори впливу на підприємницьку діяльність є ревалентними або неревалентними, що дозволяє спрогнозувати чи мінімізувати їх дію на бізнес, характеризуються як постійне, тимчасове чи разове явище, призводять до катастрофічних, локальних або мінімалістичних наслідків для бізнесу.

Проведено аналіз структури та динаміки валюти балансу і фінансових результатів товариств, де впроваджувалися результати дисертаційного дослідження. Проаналізовано основні показники результативності, проведено факторний аналіз впливів змін на їх динаміку, обгрунтовано результати та подано пропозиції стосовно покращення управління їх діяльністю.

Інструментами кореляційно-регресійного аналізу визначено фактори впливу на показники доходів домогосподарств від реалізації підприємницького хисту та на показники діяльності досліджуваних товариств. Побудовано матриці коефіцієнтів кореляційної моделі та отримано регресійні моделі. За результатами дослідження визначено тренди та обгрунтовано отримані результати.

Уточнено класифікацію та обгрунтування загальних стратегій управління бізнесом за категоріями та різновидами. Загальні стратегії управління бізнесом автором класифіковано за рівнями: стратегії напрямків діяльності; бізнес-стратегії; локальні стратегії; стратегії результативності. Визначено місце стратегії управління доходами у загальній структурі стратегій.

Розроблено модель стратегічного управління бізнесом за етапами «каскад квадратів». Наукові підходи до стратегії та стратегічного управління згруповано

на: точкові підходи, підходи відносності, панорамні підходи. Акцентовано увагу на коротко-, середньо- та довготерміновості стратегічного управління.

Обґрунтовано доцільність впровадження інструментів управління бізнесом за методами інноваційного розвитку у підприємницьку діяльність вітчизняних домогосподарств будь-якого напрямку діяльності чи величини. Проаналізовано види витрат та показники ефективності управління за Kanban та Lean, виявлено причини неуспішності та запропоновано критерії оцінювання готовності бізнесу до впровадження нових методів управління на прикладі Scrum.

На основі проведеного дисертаційного дослідження запропоновано авторську модель методу управління бізнесом «Метод ефективного розвитку», який містить блоки етапів управління: підготовчий, впровадження, заключний. Обґрунтовано етапи управління бізнесом за методом ефективного розвитку.

Готовність до впровадження нововведень в управління бізнесом та ефективність управління бізнесом після змін рекомендовано визначати емпіричним шляхом (експертне опитування) за показниками: відкритість працівників до змін (задоволеність проведеними змінами), реальність (виконання) дедлайнів введення змін, задоволеність поточним станом справ у бізнесі, наявність (дотримання) стратегії змін, задоволеність поточними (впровадженими) інноваціями, необхідність (оптимальність проведеної) автоматизації, відкритість управлінців до змін (задоволеність проведеними змінами), очікування (одержання) економічної вигоди, оптимальність планового (фактичного) фінансування нововведень. Визначено додаткові показники оцінювання ефективності управління бізнесом.

Проаналізовано особливості автоматизації управління бізнесом домогосподарств, запропоновано обґрунтування її сутності та видів. Запропоновано рекомендації стосовно впровадження автоматизованих інформаційних систем у підприємницьку діяльність домогосподарств залежно від величини бізнесу та ступеня їх участі в управлінні бізнесом. На основі «Методу ефективного розвитку» визначено і обґрунтовано блоки та етапи управління автоматизацією бізнесу.

Запропоновано готовність бізнесу до автоматизації і ефективність проведеної автоматизації оцінювати за показниками: готовність персоналу до автоматизації (задоволеність проведеною автоматизацією), реальність планових (фактичних) дедлайнів, задоволеність процесами до (після) автоматизації, очікування (одержання) економічних вигод, реальність планового (фактичного) бюджету.

Наукова цінність дисертаційного дослідження полягає у спрямуванні результатів роботи на вирішення проблеми пошуку концептів ефективного управління підприємницькою діяльністю домогосподарств у контексті нарощення їх дохідності та забезпечення прогресивного розвитку економіки. Результати дослідження будуть цінними в управлінні бізнесом та доходами будь-якого суб'єкта господарювання, у розробці та реалізації методичних рекомендацій стосовно нарощення дохідності домогосподарств від ведення бізнесу, у визначенні стратегічних засад державної політики підтримки приватного бізнесу, у діяльності органів державної влади щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняної економіки. Результати наукового дослідження використовуються у діяльності таких товариств: «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина». Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються в роботі відділу економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності ОТГ Кременецької міської ради, управління стратегічного розвитку міста Тернополя та Тернопільської області; відділу соціально-економічного розвитку, бюджетного планування та адміністративно-територіальної реформи виконавчого апарату Тернопільської обласної ради, у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету.

Ключові слова: бізнес, домогосподарство, підприємницька діяльність, управління підприємницькою діяльністю домогосподарств, Agile, Scrum, Kanban, XP, Lean, управління доходами від підприємницької діяльності домогосподарств, стратегія управління доходами, стратегічне управління бізнесом домогосподарств, метод ефективного розвитку, ефективність управління, автоматизація бізнесу.

ABSTRACT

Peryt I. O. Management of households' incomes from entrepreneurial activity. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation on achieving the scientific degree of candidate of economic sciences in the specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activity). - West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2020.

A theoretical generalization and practical recommendations, for solving the scientific and applied problem associated with the management of households' incomes from entrepreneurial activity, were provided.

In the conditions of modern economy, households as subjects of economic relations, realize their entrepreneurial potential both at the level of macro- and micro-business. As result, the management of households' incomes from entrepreneurial activity, can be carried out through the direct, indirect or combined participation of households in the management of their own business of any form of ownership and size. This is why, a key component of an effective management of the household's entrepreneurial activity and increasing of business profitability, is the construction of flexible relationships and processes based on a quality strategy and effective business management methods, which are supported by automation tools. Therefore, it is relevant the purpose of research of the theoretical-conceptual and practical aspects of the management of households' incomes from entrepreneurial activity.

The theoretical and conceptual meaning of the "management" definition was investigated and it was proposed the author's interpretation. The focus was placed on the fact that in the modern economy, business management can work as a science, function, process, governing body, division of labor, creative idea and as a non-traditional approach. The meaning of the basic management functions was analyzed and the author's definition was given. Furthermore, it was mentioned the function of an innovative and flexible development of business. It was proposed to group the management's functions depending on the level of their implementation on: the top level, middle level and "direct production". A pyramid of groups of management key principles was developed and it

was emphasized that the business management should be based on the principles of an effective development group, using as a basis the principles of a sustainable development group and taking into account the auxiliary tools of the principles of the group of latent development.

The meaning of the administrative, economic, social and psychological methods of business management was substantiated and it was proposed to allocate a separate category of methods of innovative development, which includes the foreign experience of flexible business management with the use of Agile, Scrum, Kanban, XP and Lean concept. The main approaches to the business management of economic entities were investigated and it was concluded that the most effective is a combination of systemic and process approaches with the methods of innovative development.

The theoretical and conceptual definitions of business management by methods of innovative development Agile, Scrum, Kanban, HP and Lean are substantiated. It was analyzed the definition of the principles, values, rules, stages and tools of business management of these methods in terms of their adaptation to the business management of domestic households of any activity field or size. Furthermore, the author's interpretation was proposed. In the context of the formation of proposals for the most effective methods of business and income management of households, the methods of key persons of business management using Agile and Scrum, the analysis of the classes of service and of cadence using Kanban, and the practice of "time stock" using XP, were investigated.

The definition of households was investigated and the author's definition was presented. Along with the active, standard and passive types of households, it was proposed to allocate a separate classification unit of changing type households. It was developed and justified a classification of households depending on their participation in business management and according to their size: macro business owners, medium business owners, micro business owners, small businessmen, entrepreneurial cells, shadow economy phenomena, multi-holdings. An interpretation of the basic functions of households was presented.

A definition for the concept of "entrepreneurial activity of households" was proposed. The attention was focused on the fact that households are either active

participants in business, as they execute the direct management of their own business through the intervention in the economic processes of the activity field, or passive ones, as the business management is transferred to a trusted person and households can exercise an indirect influence on the business processes through this person, remaining the recipients of the income, but without a direct part in the economic processes. Furthermore, a combined management of the households business activities was singled out.

The definition and the concept of "households' incomes from entrepreneurial activity" were defined and justified. These are a set of revenues of cost based nature for a certain period, which are formed during the process of the economic relations of households with other economic entities in specific economic markets, which increase household assets, which can be used to develop their own business, investment, savings, consumption or achieving other goals without their negative impact on the financial results.

Under the definition of the management of households' incomes from entrepreneurial activity, it was proposed to understand the totality of the direct and indirect economic actions of the economic entity executed, in order to regulate the business processes and the economic relations within its own economic system, and in foreign markets in order to form and use profits or achieve other economic goals.

One of the key directions for increasing the profitability of household business is building a quality business management strategy, moreover it was provided the author's interpretation of their definition.

The structure and dynamics of households' incomes from entrepreneurial activity, the households' incomes from the sale of agricultural products, the households' incomes from property, as well as the aggregate income of private business were analyzed. Furthermore, an analysis by region, geo-location, activity fields was carried out. It was proposed to introduce additional analytic of collection or consolidation of these statistics based on the key indicators: household business ownership, degree of participation in management, aggregate income, aggregate expenses, aggregate financial result, derived income value. Moreover, it was proposed to apply adjustment coefficients for their promulgation.

The main factors of influence on the business of households were analyzed and explained. The business management influence factors were classified into direct management influence factors and independent influence factors, within which were distinguished the external and internal, extensive and intensive subgroups. The first group at the second level of detailing additionally allocated production and non-production subgroups. There are also relevant or non-relevant factors of influence on the business activity, which allow to predict or minimize their impact on the business, characterized as a permanent, temporary or one-time phenomenon, leading to catastrophic, local or minimalist consequences for business.

It was performed the analysis of the structure and dynamics of the balance currency and financial results of the companies, where the results of the study were implemented. The main performance indicators were analyzed, the factor analysis of the influence of changes on their dynamics was carried out, the results were substantiated, and proposals for improving the management of their activities were given.

The tools of correlation and regression analysis determined the factors of influence on the indicators of households' incomes from the realization of entrepreneurial talent and on the performance of the studied societies. The coefficient matrices of the correlation model were constructed and, as result, regression models were obtained. According to the results of the study, the trends were identified and the results were justified.

A classification and justification of the general business management strategies by categories and varieties, were clarified. The author classified the general business management strategies by levels: strategies of activity fields, business strategies, local strategies and performance strategies. It was determined the role of revenue management strategies in the overall structure of strategies,.

It was developed the "cascade of squares" model of strategic business management by stages. The scientific approaches to strategy and strategic management are grouped into: point approaches, relational approaches, panoramic approaches. Emphasis was put on the short-, medium- and long-term strategic management.

It was demonstrated the implementation suitability of the business management tools with innovative development methods, in entrepreneurial activities of domestic

households of any activity field or size. The types of costs and the indicators of the management efficiency using Kanban and Lean, were analyzed. The causes of failure were identified and the criteria, for assessing the readiness of businesses to implement new management methods using the example of Scrum, were proposed.

On the basis of the thesis research the author proposed a model of business management method, "Method of effective development", which contains the blocks of management stages: preliminary, implementation, final. The stages of the business management by the method of effective development, were substantiated.

The readiness to introduction of the innovations in business management and the efficiency of business management after the changes, are recommended to be determined empirically (expert survey) using the following indicators: employees' openness to changes (satisfaction with the changes carried out), reality (execution) of deadlines for introducing changes, satisfaction with the current state of affairs of the business, availability (compliance) of (with) strategy of changes, satisfaction with the current (introduced) innovations, necessity of (best value of the conducted) automation, managers' openness to changes (satisfaction with the conducted changes), expectations (receipt) of economic benefits, best value of planned (current) financing of innovations. Additional indicators for assessing the effectiveness of business management were defined.

The peculiarities of the automation of household business management were analyzed and it was proposed a validation of its meaning and types. Recommendations on the implementation of automated information systems in the business activities of households, depending on the size of the business and the degree of their participation in business management, were proposed. Based on the "method of effective development", the blocks and stages of business automation management were defined and substantiated.

It was proposed to estimate the readiness of the business for automation and the effectiveness of the automation performed by the following indicators: readiness of the personnel for automation (satisfaction with the performed automation), feasibility of the

planned (current) deadlines, satisfaction with the processes before (after) automation, expectations (receipt) of economic benefits, feasibility of the planned (actual) budget.

The scientific value of the study lies in the direction of the results of the work to solve the problem of finding the concepts of an effective management of the households entrepreneurial activity, in the context of increasing their profitability and ensuring the progressive development of the economy. The results of the study will be valuable to business and income management of any enterprise, to the development and implementation of methodological recommendations for increasing the profitability of households from doing business, to determining the strategic framework of state policy to support private business, to the activities of public authorities to improve the functioning of the domestic economy. The results of this scientific research are used in the activity of societies as "Logistics Trade Ukraine", "Mriya Farming Podillia", "Mriya Farming Lviv", "Mriya Farming Ternopil", "Mriya Farming Bukovyna". Theoretical, methodical and practical elaborations of the dissertation are used by the department of economic development, investments and communal property of the Kremenets city council, by the department of strategic development of the city of Ternopil and Ternopil region, by the department of social-economic development, budget planning and administrative and territorial reform of the executive apparatus of the Ternopil regional council, by the educational process of the West Ukrainian national university.

Key words: business, household, entrepreneurship, household business management, Agile, Scrum, Kanban, XP, Lean, households' incomes business management, income management strategy, strategic management of household business, effective development method, management efficiency, business automation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові

результати дисертації:

1. Перит І. О. Аналіз динаміки та факторів впливу на доходи домогосподарств від підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2016. Вип. 1 (30). С. 214–221 (0,6 д. а.).

2. Перит І. О. Інновації SKRUM у контексті управління вітчизняним бізнесом. *WORLD SCIENCE. Multidisciplinary Scientific Edition (Poland)*. Warsaw: RS Global, 2019. Vol. 2, № 7 (47). Р. 10–19 (0,8 д. а.).

3. Перит І. О. Перспективи впровадження Kanban в управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. № 8. С. 218–228 (0,7 д. а.).

4. Брич В. Я., Перит І. О. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємництвом. *Економічний простір: зб. наук. праць*. 2019. № 146. С. 82–99 (0,6 д. а. / 0,5 д. а., внесок автора: досліджено та обгрунтовано сутність і функції управління бізнесом).

5. Брич В. Я., Перит І. О. Основи управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія «Економіка». 2019. Вип. № 3 (55). С. 82–93 (0,7 д. а. / 0,6 д. а., внесок автора: досліджено та обгрунтовано принципи і методи управління бізнесом).

6. Перит І. О. Сутність та управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 72–77 (0,5 д. а.).

7. Перит І. О. Економічна сутність домогосподарств як учасників підприємницької діяльності. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 3. С. 66–74 (0,6 д. а.).

8. Перит І. О. Дослідження структури та динаміки показників діяльності вітчизняних приватних підприємств в умовах сучасної економіки. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 3. С. 73–79 (0,5 д. а.).

9. Перит І. О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2020. № 8. С. 223–230 (0,7 д. а.).

10. Перит І. О., Брич В. Я. Аналіз структури та динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності. *«Економіка. Фінанси. Право.»*

2020. № 9. С.15–24 (0,8 д. а. / 0,7 д. а., внесок автора: досліджено та обґрунтовано динаміку доходів домогосподарств, проведено кореляційно-регресійний аналіз).

11. Перит І. О. Теоретико-концептуальна сутність стратегії та стратегічного управління бізнесом в умовах сучасної економіки. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN EKONOMY*. Scientific Edition (Poland). Warsaw: RS Global, 2020. № 4 (31). Р. 66–74 (0,7 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Перит І. О. Державне регулювання підприємницької діяльності домогосподарств в Україні. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 1. С. 185–192 (0,4 д. а.).

13. Перит І. О. Податкове навантаження як основа детінізації власного бізнесу домогосподарств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 62–70 (0,4 д. а.).

14. Перит І. О. Зміст та особливості підприємницької діяльності домогосподарств як важливих суб'єктів економічних відносин. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 4. С. 152–162 (0,6 д. а.).

15. Перит І. О. Зарубіжний досвід еджайл-управління у вітчизняному бізнесі. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід*: зб. наук. праць «ЛОГОΣ» за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 20 трав. 2019 р.). Полтава: ГО «Європейська наукова платформа», 2019. Т.6. С. 49–56 (0,4 д. а.).

16. Перит І. О. Концепція LEAN як новаторський підхід до управління бізнесом в Україні. *Тридцять сьомі економіко-правові дискусії (економічне спрямування)*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 28 трав. 2019 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 23–28 (0,2 д. а.).

17. Перит І. О. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду ХР-управління у діяльність вітчизняного бізнесу. *Світ економічної науки*. Вип. 14: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування (м. Тернопіль, 30 трав. 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 23–28 (0,3 д. а.).

18. Перит І. О. Основи бізнес-управління. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах*: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 01 черв. 2019 р.). Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. Ч.1. С. 34–36 (0,1 д. а.).

19. Перит І. О. Методи гнучкого управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Development of modern technologies and scientific potential of the world: coll. of scientific papers «ЛОГОΣ» with materials of the International scientific-practical conf.* (London, Great Britain, July 29, 2019). London: NGO «European Scientific Platform», 2019. V.1. P. 40–44 (0,2 д. а.).

20. Перит І. О. Економічна сутність управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності. *Scientific discoveries: projects, strategies and development: collection of scientific papers «ЛОГОΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Edinburg, Scotland, UK, Oktober 25, 2019). Edinburg, UK: European Scientific Platform, 2019. V.1 P. 25–27 (0,2 д. а.).

21. Перит І. О. Види бізнес-орієнтованих домогосподарств. *Сорок перші економіко-правові дискусії (економічне спрямування): матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Львів, 29 жовт. 2019 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 14–16 (0,1 д. а.).

22. Перит І. О. Компоненти Канбан-управління. *Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 22 трав. 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 191–193 (0,1 д. а.).

23. Перит І. О. Динаміка чистого прибутку та рентабельності вітчизняного бізнесу за галузями. *Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та ІТ-виміри: матеріали міжнар. наук. конф.* (м. Дніпро, 11 вер. 2020 р.). Дніпро: Міжнародний центр наукових досліджень, 2020. Т.1. С. 11–14 (0,2 д. а.).

24. Перит І. О. Динаміка доходів домогосподарств від реалізації підприємницького хисту. *Korseru muszerek es algoritmusa tapasztalati es elmeleti tudomanyos kutatasi: tudomanyos muvek gujtemenye a nemzetkozi tudomanyos-gyakorlati konferencia anyagaival* (Hang 1) (Budapest, Szeptember 18, 2020). Budapest: Magyarorszag: European Scientific Platforme, 2020. P. 21–23 (0,1 д. а.).

25. Перит І. О. Фактори впливу на прибутковість вітчизняного бізнесу. *П'ятдесяті економіко-правові дискусії: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Львів, 25 вер. 2020 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2020. С. 17–20 (0,2 д. а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	19
ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....	28
1.1 Основні аспекти управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки.....	28
1.2 Ключові концепти побудови гнучкого управління бізнесом на основі зарубіжного досвіду.....	49
1.3 Сутність та особливості управління підприємницькими доходами домогосподарств.....	73
Висновки до розділу 1.....	96
РОЗДІЛ 2. ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	99
2.1 Аналіз структури та динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності.....	99
2.2 Фактори впливу на прибутковість підприємницької діяльності домогосподарств як інструмент управління їх доходами.....	117
2.3 Факторний аналіз показників діяльності суб'єктів господарювання як основа оцінювання ефективності управління бізнесом.....	139
Висновки до розділу 2.....	158
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ДОМОГОСПОДАРСТВ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	161
3.1 Стратегія управління бізнесом як один із ключових концептів зростання доходів домогосподарств від підприємницької діяльності	161
3.2 Удосконалення управління бізнесом як індикатор нарощення дохідності та ефективності підприємницької діяльності домогосподарств.....	179
3.3 Автоматизація управління підприємницькою діяльністю домогосподарств як основа розвитку прогресивного бізнесу.....	199

Висновки до розділу 3.....	218
ВИСНОВКИ.....	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	225
ДОДАТКИ.....	258

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ФОП – фізична особа-підприємець;
- LeSS – Large-Scale Scrum;
- SAFe – Scaled Agile Framework;
- ТОС – Теорія обмеження систем;
- ББМ – буфер-барабан-мотузка;
- PDCA – Plan-Do-Check-Act;
- TQM – Total Quality Management;
- XP – Extreme Programming;
- ПСФД – прості системні функціональні домогосподарства;
- СФД – системні функціональні домогосподарства;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- ВВП – валовий внутрішній продукт;
- с/г – сільське господарство;
- р., рр. – рік/роки;
- ін./т. д. – інші/так далі;
- МЕР – метод ефективного розвитку;
- KPI – Key Performance Indicators, ключові показники ефективності;
- ROI – return on investment, приуток на інвестиції;
- УПП – управління промисловим підприємством;
- AIS – автоматизовані інформаційні системи;
- MS – Microsoft;
- IT – інформаційні технології;
- САБ – Спілка автоматизаторів бізнесу;
- BAS – Business Automation Software;
- УТ – Управління торгівлею;
- КУП – Комплексне управління підприємством;
- УХ – Управління холдингом;
- АРМ – автоматизоване робоче місце;
- ЕЦП – електронний цифровий підпис.

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Одним із основних індикаторів розвитку української економіки є доходи домогосподарств від підприємницької діяльності, які отримуються в якості фізичної особи, приватного підприємця, власника юридичних організацій. Однак велика частка сучасних домогосподарств-підприємців надає перевагу традиційним інструментам ведення бізнесу, хаотичним спробам оптимізації локальних бізнес-процесів, а стратегію та стратегічне управління використовують як засіб спонтанного розв'язання питань, що, як правило, стримує розвиток підприємницької діяльності і приріст доходів. В умовах сучасної економіки для того, щоб бізнес ефективно розвивався, підприємець повинен активно моніторити зміни та забезпечувати гнучкість бізнесу до змін. Виникає необхідність перебудови підприємницького мислення у бік запровадження нових інноваційних гнучких практик та методів управління підприємницькою діяльністю, якісної стратегії і ефективного стратегічного управління. Крім цього, ефективність управлінських рішень базується на достовірній інформації та її візуалізації, що забезпечується інструментами автоматизації.

Управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання та оцінювання його ефективності, фактори впливу на управління і динаміку показників діяльності сукупного приватного бізнесу досліджували В. Брич, В. Ільїнський, С. Кириченко, Р. Кіртока, Ю. Лапигін, А. Мельник, Ю. Солоненко, Є. Сябер, А. Череп, Л. Штефан, Н. Яркіна; методи гнучкого управління бізнесом – Д. Андерсон, Д. Грін, Х. Кніберг, Р. Піхер, М. Скарін, Е. Стеллман; управління доходами домогосподарств від ведення власного бізнесу та їх динаміку – Н. Васи́лига, І. Дворник, А. Заїка, Т. Кізима, Л. Ліпич, С. Мостенець, С. Потьомкін, С. Юрій; формування стратегії та стратегічного управління – Р. Бруханський, А. Грушина, А. Лерфі, Р. Марті; автоматизацію бізнесу – В. Кравець, М. Макарова, Н. Ювженко та інші.

Враховуючи значний доробок науковців, сьогодні не виділено єдиного підходу до визначення основних концептів управління доходами домогосподарств

від підприємницької діяльності будь-якої форми власності, напрямку діяльності та величини, що розмежовано відокремленим вивченням бізнесу фізичних і юридичних осіб. Як наслідок, необхідність розробки теоретичних, методичних та практичних засад управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності обумовило актуальність теми, окреслення мети, завдань і напрямів дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету в рамках держбюджетної теми «Механізм розбудови ринку енергосервісу в контексті підвищення енергоефективності національної економіки, енергетичної та екологічної безпеки України» (державний реєстраційний номер 0120U102053), де автором визначено засади формування показників діяльності підприємств енергосервісу у контексті оптимізації доходів населення, а також госпдогвірної теми «Управління підприємницькою діяльністю в умовах автоматизації» (державний реєстраційний номер 0120U103136), де автором розроблено рекомендації стосовно удосконалення управління діяльністю приватного бізнесу з використанням інструментів комплексної автоматизації.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретичних положень, розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку і вирішення таких **завдань:**

- дослідити сучасні підходи до управління підприємницькою діяльністю, удосконалити класифікацію функцій і принципів управління бізнесом;
- визначити сутність та основний інструментарій управління підприємницькою діяльністю за Agile, Scrum, Kanban, XP, Lean;
- сформувати сутність понять «підприємницька діяльність домогосподарств», «доходи домогосподарств від підприємницької діяльності», види функцій і класифікацію бізнес-орієнтованих домогосподарств;

- модифікувати економічний зміст понять «стратегія управління доходами» та «стратегічне управління»;
- ідентифікувати факторні впливи на управління доходами домогосподарств від бізнесу, використавши засоби кореляційно-регресійного і економічного аналізу;
- класифікувати стратегії управління бізнесом та розробити модель стратегічного управління підприємницькою діяльністю;
- визначити сутність управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності та розробити метод ефективного розвитку бізнесу;
- розробити рекомендації для оцінювання ефективності управління бізнесом у контексті прогресивного розвитку та нарощення дохідності;
- сформулювати інструментарій та розробити рекомендації для автоматизації управління бізнесом домогосподарств й оцінювання її ефективності.

Об’єктом дослідження є процеси управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні та практичні засади управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є загальні і спеціальні методи дослідження, зокрема: історико-логічний – для дослідження еволюції концептів управління бізнесом, сутності домогосподарств, підходів до стратегії та стратегічного управління; узагальнення, діалектичної логіки, системно-структурний, формалізації, комплексного аналізу і синтезу – для визначення принципів, функцій, видів, методів, стратегій, стратегічного управління та автоматизації управління підприємницькими доходами домогосподарств; експертний, порівняльно-описовий, моделювання, індукції, дедукції, економічний експеримент, соціологічне опитування, регресійний, статистичний та економічний аналіз – для дослідження динаміки та виявлення факторних впливів на дохідність бізнесу домогосподарств, розробки показників

ефективності управління доходами від бізнесу домогосподарств, автоматизації бізнес-процесів; SWOT-аналіз – для оцінки стратегічних перспектив.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань теорії та практики управління підприємницькою діяльністю та доходами домогосподарств, законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність суб'єктів господарювання, офіційні дані Державної служби статистики, звітність суб'єктів господарювання. Розрахунки виконано із застосуванням сучасних методик і базуються на практичному досвіді науковців та авторських розробках.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій стосовно управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності. Новизна виконаного дослідження відображена у наступних наукових результатах:

вперше:

— розроблено науково-методичний підхід до визначення сутності управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності з точки зору участі власника(-ків) в управлінні бізнесом. Базуючись на такому підході, розроблено «Метод ефективного розвитку» бізнесу будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності, величини. Це дозволило розвинути інструментарій економічної науки стосовно комплексного управління бізнесом на засадах гнучкості та циклічності;

удосконалено:

— теоретико-методичні аспекти та основний інструментарій управління підприємницькою діяльністю за методами інноваційного розвитку бізнесу (Agile, Scrum, Kanban, XP, Lean), що, на відміну від інших, дозволило виявити їх універсальність та адаптувати в управління будь-яким бізнесом на засадах комплексності та гнучкості, врахувавши ступінь участі домогосподарства в управлінні підприємницькою діяльністю;

— теоретичні та науково-прикладні аспекти формування факторних впливів на управління доходами і підприємницькою діяльністю домогосподарств та

застосування економічних методів і інструментів кореляційно-регресійного аналізу для їх дослідження, що, на відміну від існуючих, дозволило виділити групи та різновиди впливу факторів на бізнес за такими критеріями: характер впливу, рівень виникнення, ступінь керованості, регулярність, наслідки, а також комплексно оцінити їх вплив на показники підприємницької діяльності;

— класифікацію стратегій управління бізнесом за рівнями управління, напрямками діяльності, величиною бізнесу, а також теоретичні та практичні засади формування основних стратегічних рішень, які стали підґрунтям для розробки і обґрунтування моделі стратегічного управління бізнесом «Каскад квадратів», що, на відміну від наявних, дозволяє чітко визначити місце і роль стратегії управління доходами у загальній структурі стратегій управління бізнесом у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективах;

— оцінювання ефективності управління бізнесом, в тому числі у контексті нарощення дохідності, до та після впровадження управлінських змін, які, на відміну від існуючих, не залежать від періодичних економічних і фінансових показників, дозволяють оцінити проміжну та довгострокову ефективність управління будь-якою підприємницькою діяльністю, комплексно охопивши основні параметри якості;

— напрямки, цілі, види та інструменти автоматизації управління підприємницькою діяльністю, в тому числі на прикладі BAS, а також методику оцінювання ефективності автоматизації бізнесу до та після впровадження змін, які, на відміну від інших, уможливають якісний підбір програмних продуктів для управління підприємницькою діяльністю та здійснення комплексної проміжної і довгострокової оцінки ефективності автоматизації управління бізнесом домогосподарств залежно від його величини та ступеня участі власника в управлінні;

набули подальшого розвитку:

— класифікація та взаємозв'язки функцій управління, принципів управління бізнесом за групами, що, на відміну від існуючих, дозволило сформулювати трактування поняття «управління підприємницькою діяльністю» та обґрунтувати

пряму, опосередковану і комбіновану участь власника бізнесу в управлінні будь-якою підприємницькою діяльністю, а центральним атрибутом конкурентного та прогресивного бізнесу визначити засади інноваційного та гнучкого розвитку;

— трактування термінів «підприємницька діяльність домогосподарств», «доходи домогосподарств від підприємницької діяльності», обґрунтування функцій і класифікації домогосподарств, які, на відміну від інших, враховують макро- та мікроекономічну сутність домогосподарств, їх участь в управлінні бізнесом будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності, розміру, є підґрунтям для формування консолідованої статистичної аналітики і комплексного аналізу показників бізнесу домогосподарств;

— сутність понять «стратегія управління доходами» та «стратегічне управління», що, на відміну від наявних, враховують особливості підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, участь власника в управлінні бізнесом, комплексність процесів управління, коротко-, середньо- і довгострокову доцільність управління та необхідність формування стратегічних альтернатив.

Практичне значення одержаних результатів полягає у спрямуванні результатів дисертації на вирішення проблеми пошуку концептів ефективного управління підприємницькою діяльністю домогосподарств у контексті нарощення їх дохідності. Результати дослідження є цінними для управління бізнесом та підприємницькими доходами суб'єктів господарювання, при розробці методичних рекомендацій стосовно нарощення дохідності та у визначенні стратегічних засад державної політики підтримки розвитку приватного бізнесу.

Результати наукового дослідження використовуються у діяльності підприємств, зокрема: засади формування стратегії та стратегічного управління, основні концепти методів гнучкого управління бізнесом, рекомендації щодо автоматизації бізнес-процесів застосовано у діяльності ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль (довідка №20/09–001 від 20.09.2019 р.) та ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» (довідка №31/10–Н від 31.10.2019 р.); рекомендації щодо стратегії управління, «Методу ефективного розвитку», автоматизації управління бізнесом використано у діяльності ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» (довідка №19/0144–н від

11.10.2019 р.) та ТОВ «Мрія Фармінг Львів» (довідка №11–002н від 15.11.2019 р.), положення моделі «Каскад квадратів», «Методу ефективного розвитку», алгоритм оцінювання ефективності управління бізнесом та автоматизації застосовано у діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна» (довідка №15/10/2019–1 від 15.10.2019 р.).

Запропоновані теоретичні та практичні рекомендації стосовно управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності враховано у діяльності: Кременецької міської ради при розробці Програми розвитку малого і середнього підприємництва в м. Кременець на 2019–2020 рр. (довідка №302/02–27 від 14.12.2020 р.); Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради у процесі актуалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 р. (довідка №329/2 від 14.12.2020 р.); Тернопільської обласної ради для актуалізації обласної Програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2019–2020 рр. (довідка №04–1523 від 15.12.2020 р.).

Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін: «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент», «Фінанси домогосподарств», «Технології управління фінансами домогосподарств» (довідка №126–31/1943 від 11.12.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею. Всі наукові положення, висновки та пропозиції, які винесено на захист, одержано автором самостійно. З наукових праць, виданих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом особистої наукової діяльності здобувача. Особистий науковий внесок дисертанта у наукових працях, виконаних у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на 11 міжнародних науково-практичних конференціях: «Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід» (м. Полтава, 20 травня 2019

р.); «Тридцять сьомі економіко-правові дискусії (економічне спрямування)» (м. Львів, 28 травня 2019 р.); «Світ економічної науки» (м. Тернопіль, 30 травня 2019 р.); «Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах» (м. Полтава, 1 червня 2019 р.); «Розвиток сучасних технологій та наукового потенціалу світу» (Лондон, Великобританія, 29 липня 2019 р.); «Наукові дискусії: проекти, стратегії та розвиток» (Единбург, Шотландія, 25 жовтня 2019 р.); «Сорок перші економіко-правові дискусії (економічне спрямування)» (м. Львів, 29 жовтня 2019 р.); «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (м. Тернопіль, 22 травня 2020 р.); «Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та ІТ-виміри» (м. Дніпро, 11 вересня 2020 р.); «Дистанційні інструменти та алгоритми експериментальних і теоретичних наукових досліджень» (Будапешт, Угорщина, 18 вересня 2020 р.); «П'ятдесяті економіко-правові дискусії» (м. Львів, 25 вересня 2020 р.).

Публікації. Результати дисертації опубліковано у 25 наукових працях (з них 3 у співавторстві) загальним обсягом 10,6 друк. арк., з яких особисто автору належить 10,3 друк. арк., у тому числі: 2 статті – у зарубіжних періодичних наукових виданнях загальним обсягом 1,5 друк. арк., 9 статей – у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 5,4 друк. арк. (7 з них входять до міжнародних наукометричних баз), 14 праць апробаційного характеру загальним обсягом 3,4 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст дисертації становить 205 сторінок. Дисертація містить 46 рисунків, 21 таблицю (з них 5 рисунків і 3 таблиці розміщені на окремих сторінках), 24 додатки на 180 сторінках. Список використаних джерел містить 350 найменувань і розміщений на 33 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОМОГОСПОДАРСТВ

1.1 Основні аспекти управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки

В умовах сучасної економіки визначальним чинником прибутковості приватного бізнесу є вибір методології управління. Неефективне управління або використання застарілих стандартизованих концептів та підходів до управління підприємницькою діяльністю призводить до зниження прибутковості, а часто і до краху бізнесу чи боргової ями. Під впливом сучасної економіки для продуктивної життєдіяльності бізнесу підприємці зобов'язані активно моніторити ринкові зміни і конкурентне середовище та оперативно реагувати на їх тренди. До того ж, досвід зарубіжних і вітчизняних суб'єктів господарювання та наукові напрацювання пропонують вагомий теоретичний та практичний багаж знань у галузі управління бізнесом. Однак сьогодні приватні підприємці у більшості випадків зорієнтовані на традиційні застарілі догми ведення діяльності, що створює негативні тенденції на ринку. Отже, вкрай важливо визначити сутність, принципи та методи ефективного управління підприємницькою діяльністю.

Сучасна економічна наукова література поняття «управління» ототожнює із «управління підприємництвом», «управління підприємством», «менеджмент», «менеджмент підприємства», «управління доходами», «управління бізнесом». Порівнюючи еволюцію поглядів на поняття «управління» можна говорити про неоднозначне та різнопланове трактування його значення [144].

Так, теоретичні положення щодо сутності, функцій та підходів до управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання знайшли розвиток у працях таких відомих авторів як Д. Бойчук, Ю. Василенко, О. Загородна, С. Кириченко, О. Кнейслер, І. Конова, Р. Ляшенко, С. Михайлов, І. Стец, Ф. Тейлор, Т. Ткаченко, С. Тульчицька, А. Файоль, А. Черчата, Н. Яркіна тощо (Додаток Б, В).

Однак сучасні наукові напрацювання не виділяють єдиного підходу до визначення основних концептів управління бізнесом. Тому актуальною залишається потреба у подальших наукових дослідженнях щодо розуміння сутності, функцій та підходів до управління бізнесом в умовах сучасної економіки.

Основоположником наукового менеджменту і засновником американської науки управління прийнято вважати Ф. Тейлора [286]. Аналізуючи погляди Ф. Тейлора, слід зазначити, що недоцільно розглядати управління бізнесом лише з наукової точки зору, адже сучасна економіка вимагає від бізнесу нових, нестандартних, заснованих на практичному досвіді підходів до ведення бізнесу.

Анрі Файоль із класичної школи розглядає управління з точки зору його функцій [295; 297]. Науковець великого значення надавав ініціативності колективів та окремих працівників. Погоджуємося з автором, адже кожен учасник бізнесу має володіти можливістю вільної ініціативи у використанні і впровадженні нових технологій та ідей, що власне є сходинкою до досягнення гнучкості бізнесу.

Автор концепції «управління за цілями» П. Друкер в управлінні виділив такі елементи: формування чітких стратегічних цілей; залучення всіх учасників до процесу визначення таких цілей; оцінка ефективності за одержаними результатами [338]. Науковець вважає неефективним централізоване командно-адміністративне управління та наголошує на участі співробітників у прийнятті рішень.

С. Кириченко та І. Лінник стверджують, що управління доходами – це «...економічна техніка, спрямована на визначення найбільш вигідної цінової політики для оптимізації доходу організації на основі визначення поведінки попиту» [127, с. 264]. Не варто апріорі визначати цінову політику як основу оптимізації дохідності, оскільки рентабельність бізнесу залежить і від сукупності інших показників, зокрема від ефективності роботи підрозділів менеджменту та маркетингу, контролю якості продукту, планування, якості бізнес-процесів тощо.

Т. Ткаченко, С. Тульчинська, Д. Бойчук розглядають управління з точки зору фінансів [289, с. 3], але варто враховувати і управління матеріально-технічними, інтелектуальними ресурсами, управління збутом тощо. Вартими уваги є трактування [19; 21; 23; 55; 81; 111; 116; 118; 151; 165; 178; 185; 186; 252; 326; 329]

Підсумовуючи, варто акцентувати увагу на визначенні сутності поняття «управління» такими науковцями як В. Гринчуцький, Е. Карапетян, С. Михайлов, Б. Погріщук та Б. Райзберг, які найбільш точно описують його зміст з точки зору комплексності та цілей сучасного бізнесу (Додаток Б) [77; 168; 239]. Погоджуємося з С. Михайловим, який під управлінням розуміє «...постійну й систематичну дію на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату» [168, с. 4–6], де автор наголошує на організаційній стороні процесів менеджменту. А з іншого боку, управління – це «...свідома цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати» [239, с. 221].

Також з метою коректного розуміння сутності та ролі управління у бізнесі пропонуємо розглянути найбільш значимі на сьогодні погляди сучасних науковців на сутність підприємницької діяльності та сформувані коректне для сучасних умов визначення поняття підприємницької діяльності.

Так, у сучасній науковій економічній літературі підприємницька діяльність та доходи домогосподарств здебільшого аналізуються через призму малого бізнесу та людських відносин такими дослідниками як Д. Бутенко, Н. Васи́лига, Н. Джамбаз, М. Ільчук, Т. Кізіма, Л. Ліпич, О. Мінц, І. Микитенко, С. Мостенець, Є. Палига, Ю. Пачковський, О. Попович, Ю. Станкевич, Ф. Терещенко, Ф. Шульженко та іншими [47; 51; 125; 152; 166; 171; 190; 191; 229; 277; 288; 328]. Однак дослідниками здебільшого звертається загальна увага на економічну поведінку домогосподарств, хоча принципово важливим є визначення сутності та ролі домашніх господарств в управлінні підприємницькою діяльністю.

Вперше термін “підприємництво” був застосований Р. Кантільйоном у XVIII ст. Класик англійської політичної економії А. Сміт визначав підприємця як власника, який ризикує заради отримання комерційного успіху [125]. Французький економіст Ж-Б. Сей уперше визначив роль приватного підприємця як особи, що вміє ефективно поєднувати фактори виробництва [262].

В. Зомбарт визначив підприємця як: завойовника, оскільки він духовно розкріпачений, багатий на ідеї, готовий ризикувати, настирливий та має сильну волю; організатора, що об'єднує навколо себе людей для реалізації ідей; творця, що вміє переконати покупців купити саме його товар, привернути інтерес до себе та своєї справи, завоювати їхню довіру [109, с. 279].

У Законі України «Про підприємництво» [102] зазначено, що підприємництвом є «...безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності ...».

Ю. Пачковський розглядає підприємницьку діяльність як «...соціальний феномен кумулятивного типу, що створює підґрунтя для поступального розвитку людської цивілізації, з'являється у певний період формування суспільства або його груп і є запорукою їхнього подальшого руху» [191, с. 11–12]. Так, автор трактує поняття підприємницької діяльності із суспільно-поведінкової точки зору, тому не розкриває сутність цієї категорії із економічної точки зору. Підприємницька діяльність дійсно виникає на певному етапі розвитку людини чи проміжку часу: маємо на увазі період життя індивіда та його готовність і свідомість здійснювати підприємницьку діяльність або розвиток суспільства певних регіонів та здатність таких суспільних мас вступати у підприємницькі відносини – фактично це здатність реалізувати підприємницький хист. Проте здійснення підприємницької діяльності це не лише феномен чи суспільні відносини, а й певні правила, принципи, взаємовідносини, рекомендації, історично сформовані методи тощо.

Частково погоджуємося з автором Ф. Шульженко, який під підприємництвом розуміє «... дії, спрямовані на отримання результату негайно, а економічний розвиток – це результат дій» [328, с. 102–105]. Однак подане трактування характеризує цілі здійснення підприємницької діяльності та не відображає її економічної сутності. Схоже трактування також подано В. Терещенко [288, с. 83].

Погоджуємося з твердженням, що підприємницька діяльність – це динамічний, активний елемент бізнесу, що є ініціативною, самостійною

діяльністю, яка здійснюється на свій ризик і під свою майнову відповідальність громадянами, об'єднаннями громадян з виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою отримання прибутку [226].

Варто акцентувати увагу також на визначенні поняття «підприємницька діяльність» науковцем Д. Бутенко, який під даним терміном розуміє вид діяльності, яка полягає у реалізації оригінальних, нетрадиційних, відмінних від існуючих комерційних проєктів дій з метою отримання певних економічних вигод – збільшення прибутку, збереження/зростання вартості капіталу, отримання соціального ефекту тощо [47, с. 684]. Схожої думки дотримуються Н. Андріїв, Л. Донець, М. Долішний, О. Калініченко, М. Козоріз, В. Міклавда [4, с. 173; 88; 89; 175; 176]. Це твердження показує необхідні для сучасного ринку навички підприємця генерувати нестандартні підходи до бізнесу, адже застарілі методи та принципи управління не дозволяють досягти конкурентоспроможності та гнучкості.

Враховуючи останні наукові напрацювання вітчизняних авторів та вимоги сучасної економіки, під підприємницькою діяльністю пропонуємо розуміти ініціативну, самостійну, інноваційно орієнтовану, здійснювану під власну відповідальність та під усвідомлений ризик діяльність з виробництва, купівлі-продажу матеріальних і нематеріальних благ та формування економічних відносин з іншими суб'єктами господарювання на конкретних ринках, з метою отримання прибутку або досягнення інших соціально-економічних цілей.

Відповідно, під управлінням підприємницькою діяльністю, на наш погляд, потрібно розуміти сукупність орієнтованих на стратегічну перспективу прямих і опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання, які включають гнучкі інструменти та методи планування, організації, регулювання, контролю, мотивації, інноваційного розвитку і оптимального використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення маневреності та довготривалого позитивного економічного ефекту. У свою чергу, менеджмент слід трактувати як управлінський процес, що базується на

організації і регулюванні дій персоналу адміністрацією бізнесу з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Отже, управління підприємницькою діяльністю може функціонувати як:

— управління підприємництвом як наука – комплекс наукових напрацювань та концепцій, що аналізують теоретично-методологічні засади здійснення управління підприємницькою діяльністю;

— управління підприємництвом як функція – діяльність, що включає засоби планування, організації, координації, мотивації та контролю за господарською діяльністю суб'єкта господарювання;

— управління підприємницькою діяльністю як процес – сукупність дій, спрямованих на підвищення економічного ефекту від діяльності, оптимальне використання ресурсного потенціалу та реалізацію підприємницького інтересу;

— управління бізнесом як керівний орган – діяльність апарату управління, підрозділів чи індивіда, спрямована на забезпечення ефективної роботи організації;

— управління підприємницькою діяльністю як творча ідея – сукупність креативних дій, спрямованих на оптимальне та ефективне поєднання і застосування теоретичного та практичного досвіду у конкретних бізнес-ситуаціях;

— управління як поділ праці – координація трудової діяльності співробітників та команд в рамках напрямків господарської діяльності;

— управління бізнесом як нетрадиційний підхід – система нетрадиційних для вітчизняного ринку засобів та методів побудови стратегії та тактики гнучкого управління підприємницькою діяльністю. Під «нетрадиційними» підходами розуміємо впровадження у бізнес зарубіжних інструментів управління (також у сукупності із традиційними) для побудови гнучкого та прибуткового бізнесу.

Особливістю сучасного етапу суспільного розвитку є те, що людина виступає і об'єктом і суб'єктом управління [27, с. 9]. Об'єкт управління – це елемент системи управління, який має конкретні властивості та характеристики і щодо якого здійснюється управлінська діяльність. Під суб'єктом управління розуміємо індивід, що здійснює управлінську діяльність, впливає на об'єкт управління, у сукупності з яким вони утворюють управлінську систему. Ієрархічну структуру

суб'єктів управління у приватній підприємницькій діяльності зобразимо на рисунку 1.1.

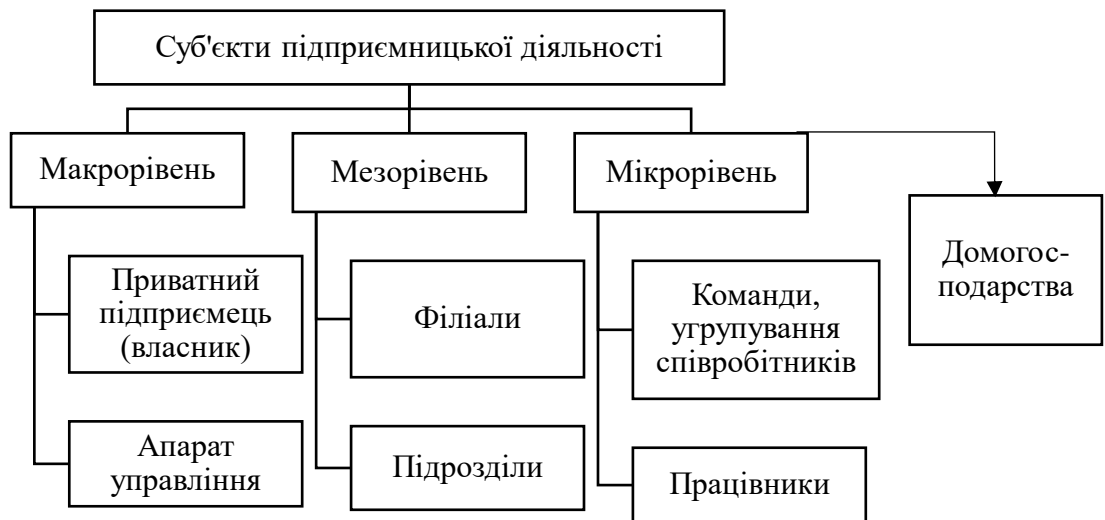


Рис 1.1 Структура суб'єктів управління у приватній підприємницькій діяльності

Джерело: розробка автора

Як бачимо із рисунка 1.1, оскільки приватний бізнес є власністю однієї людини або групи осіб, то домогосподарство в особі власника бізнесу займає верхній рівень управління. Якщо підприємницька діяльність здійснюється в ролі фізичної особи-підприємця – домогосподарства є мікрорівнем управління.

Вітчизняні дослідники виділяють основні та допоміжні функції управління підприємницькою діяльністю (додаток В, табл. В.1) [192; 313]:

І. Основні функції управління:

1. Планування і прогнозування – розробка фінансової стратегії підприємства, етапів його розвитку на довгострокову перспективу; визначення перспектив розвитку суб'єкта господарювання як економічної системи, її майбутнього стану, що обумовлені темпами розвитку, обраними методами і формами виробництва для досягнення цілей у вигляді конкретних планових завдань, показників, термінів.

2. Організаційна і координаційна – створення та побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язків між ними, розподіл обов'язків і повноважень. Організаційну функцію розуміють як формування керівної і

керованої систем, зв'язків, відносин між ними, що забезпечують поєднання людей і засобів праці з максимальною ефективністю протікання їх трудової діяльності, а координаційну – як процес забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку об'єкта за оптимальних трудових, грошових, матеріальних витрат.

3. Мотивація – стимулювання працівників до ефективної та продуктивної роботи з метою виконання поставлених завдань фінансового розвитку; комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої мети.

4. Контроль – перевірка організації фінансової роботи та виконання фінансових планів, виявлення відхилень від плану та своєчасне внесення коректив; моніторинг та постійне спостереження за станом бізнесу; забезпечення та оцінка ефективності функціонування системи економічної безпеки.

5. Регулювання – комплекс поточних заходів, що забезпечують фінансову стійкість підприємства у разі виникнення відхилення фактичних результатів від планових завдань, заданих параметрів, норм і нормативів.

II. Допоміжні функції управління, які класифікують за наступними ознаками:

1. Залежно від об'єкта управління: управління капіталом, управління активами, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління фінансовими ризиками, управління прибутком, антикризове фінансове управління.

2. Залежно від особливостей застосування: специфічні – результат поділу управлінської праці, види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації; конкретні – управління науково-технічною підготовкою, виробництвом, персоналом, матеріально-технічним постачанням, фінансами тощо.

3. Залежно від підсистем управління підприємницькою діяльністю: постановка цілей і завдань відповідно до прийнятої стратегії та специфіки підсистеми, планування ресурсів для вирішення поставлених завдань, організація і регулювання процесу виконання завдань, стимулювання працівників на досягнення поставленої мети, контроль і корекція діяльності підсистем бізнесу.

Проаналізувавши наукові трактування функцій управління бізнесом, вважаємо за необхідне групувати їх залежно від рівня здійснення:

— Функції управління вищої ланки – це сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, інноваційного та гнучкого розвитку, які здійснюються безпосередньо приватними підприємцями «від себе» або вищим адміністративним апаратом бізнесу. Така група функцій є сукупністю стратегічних принципів та методів управління, завданням яких є побудова ефективної концепції прогресивного зростання бізнесу.

— Функції управління середньої ланки – це сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, інноваційного та гнучкого розвитку, які здійснюються за напрямками діяльності суб'єкта господарювання. Вважаємо за доцільне власне в рамках цієї групи виділяти такі галузеві функції: управління виробництвом продукції та послуг, управління допоміжними виробничими ресурсами, торгівлею, персоналом, запасами, ремонтами, ІТ, науково-технічним прогресом, бюджетування, тощо.

— Функції управління «прямого виробництва» – це сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, інноваційного та гнучкого розвитку, які здійснюються групами працівників, конкретним співробітником чи домогосподарствами «на місцях».

— Функції управління змішаного типу – це сукупність функцій управління, які здійснюються одночасно на різних рівнях управління бізнесом.

Основні функції управління пропонуємо трактувати наступним чином:

— Планування – функція управління, основу якої становлять методи економічного аналізу та моделювання показників діяльності, які базуються на вихідних планових даних та бажаних результатах, мають за мету гнучке прогнозування перспектив розвитку та майбутнього стану суб'єкта підприємницької діяльності.

— Організаційна – функція управління, що базується на побудові системи ефективних взаємозв'язків між керівними та підпорядкованими рівнями підприємництва, спрямована на гнучкість у створенні та узгодженні факторів і процесів виконання планів, зорієнтована на досягнення максимальних результатів.

— Мотивація – функція управління, що базується на методах та принципах управління людськими ресурсами і застосовується в контексті побудови спільних організованих дій персоналу, спрямованих на досягнення економічних цілей.

— Контроль – функція управління, що базується на методах ітеративної перевірки, спостереження, оцінки і аналізу виконання показників і цілей бізнесу з метою оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ.

— Регулювання – функція управління, що базується на адаптації діяльності суб'єкта управління до змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечення фінансової стійкості та гнучкості бізнесу до таких змін.

— Окрім вище зазначених, варто також виділити функцію інноваційного та гнучкого розвитку, яка базується на застосуванні методів гнучкого управління бізнес-процесами, інноваційного та нестандартного мислення учасників бізнесу, командної роботи, поетапного (ітераційного) контролю і рефакторингу отриманих результатів. Під «нетрадиційними» підходами розуміємо впровадження у бізнес зарубіжних інструментів управління. На рисунку 1.2 покажемо взаємозв'язок основних функцій управління підприємницькою діяльністю.



Рис. 1.2 Схема основних функцій управління підприємницькою діяльністю

Джерело: розробка автора

Інноваційність прийнято вважати частиною планування, організації, мотивації та контролю, однак без її впровадження в діяльність бізнесу сьогодні неможливо досягти бажаної рентабельності та прибутковості у майбутньому. Інноваційність є окремою категорією управління. У рамках наукової дискусії, варто сказати, що, наприклад, за командно-адміністративного управління бізнесом функції інноваційного та гнучкого розвитку фактично немає, оскільки процеси стандартизовані, рішення «спускаються» згори, процеси контролюються тощо. А під час адаптації у бізнес гнучкого управління інноваційність відіграє ключове значення та виступає не як властивість системи, а як окрема ключова функція.

Будь-яка підприємницька діяльність має базуватися на застосуванні конкретного підходу до управління бізнесом, основними з яких є системний, ситуаційний та процесний [50, с. 91–94; 99, с. 328; 137, с. 127; 138, с. 149; 154, с. 299; 177; 181; 231; 281, с. 165].

Розглянемо основні позитивні та негативні сторони підходів до управління:

— Ситуаційний підхід – застосування конкретного методу управління до конкретної ситуації. За цим підходом прийняття рішень залежить від факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ситуаційне управління має реалізовуватися за принципами гнучкості, зворотнього зв'язку, різноманітності та рефлексивності. Відмінністю ситуаційного управління від інших підходів є те, що воно передбачає як визначення факторів, які сприяють виникненню певної ситуації, так і встановлення їх пріоритетності, величини впливу, наслідків. Ефективність такого підходу залежить від компетентності управлінця та правильності розуміння конкретної ситуації. Перевагою підходу є висока адаптивність бізнесу до змін середовищ та збалансованість усіх складових бізнес-системи, а недоліком – відсутність стратегічного планування, залежність рішень від ситуацій, стандартизованість процесів, складність оцінки результативності.

— Функціональний підхід – управління є сукупністю функцій, які потрібно виконати для досягнення конкретної мети. Він базується на застосуванні вертикальної ієрархічної структури, комплексності та чіткому поділі праці. На перший погляд такий підхід має ряд переваг, основними з яких є те, що процес

управління характеризується чіткістю і зрозумілістю, оскільки є централізованим та здійснюється через накази, розпорядження, дозволи тощо. Недоліками функціонального підходу є негнучка структура управління, неможливість будувати якісні горизонтальні зв'язки та взаємодії для вирішення комплексних завдань, обмежені інформаційні потоки, бюрократичність, стандартизація правил і процедур, надмірна контрольованість працівників, «скидання рішень згори».

— Процесний підхід – сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей бізнесу. Перевагою даного підходу є те, що управління фактично зорієнтоване на кінцевий результат та потреби замовника, якісні інформаційні потоки, делегування повноважень, високий рівень автоматизації і залучення інвестицій, зниження бюрократії, спрощення процедур, гнучкість та адаптивність до ринкових змін, що дозволяє бізнесу досягти конкурентоспроможності і стабільного розвитку. Недоліками процесного підходу є вартісність та складність впровадження. Загалом процесне управління розглядають як управління системою, яка складається з пов'язаних компонентів: нормативного забезпечення; учасників процесного управління; інструментарію; кращих практик удосконалення бізнес-процесів.

— Системний підхід – управління діяльністю суб'єкта господарювання розглядається як комплекс взаємопов'язаних завдань, процесів і ресурсів, що взаємодіють між собою, орієнтовані на досягнення конкретної мети та визначають характер діяльності. Перевагою системного підходу є те, що він передбачає формулювання цілей бізнесу та встановлення їх ієрархії ще до початку діяльності, досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів, кількісну оцінку цілей та засобів їх досягнення, які засновані на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. Недоліком системного підходу є його вартість, що вимірюється високим професіоналізмом персоналу, дорогими технологіями та автоматизованими системами управління, ігнорування ініціативності працівників та демотивоване середовище.

Провівши аналіз основних підходів до управління бізнесом можна говорити про те, що за грамотного поєднання системного та процесного підходів з методами

гнучкого управління (наприклад, Agile, Scrum, Kanban та концепція Lean) [76], вказані недоліки можна перетворити у перевагу.

В умовах сучасної економіки ключовим фактором ефективного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання є побудова якісно гнучких та мобільних бізнес-процесів як щодо внутрішньої взаємодії суб'єктів та об'єктів управління так і стосовно співпраці із зовнішнім ринком. Вагомий внесок у дослідження принципів управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання зробили такі автори як Д. Шевченко, І. Косякова, О. Равнева, В. Харченко. Методологічні основи управління бізнесом досліджували Ю. Боровий, О. Виризуб, О. Левченко, С. Бордзань, Г. Харченко. Однак праці цих авторів акцентують увагу на дослідженні традиційних адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Велику увагу варто звернути на праці Д. Андерсона, Д. Гріна та Е. Стеллмана, які дослідили та обґрунтували методи гнучкого управління бізнесом. Тому актуальною сьогодні залишається потреба у подальших наукових дослідженнях теоретичних та практичних аспектів управління бізнесом в умовах сучасної економіки.

Суб'єкт господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності повинен дотримуватися конкретних принципів управління. Під принципами ефективного управління фінансовою діяльністю розуміють інтеграцію із загальною системою управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; багатоваріантність підходів до розробки управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку бізнесу тощо [168, с. 18].

Основи управління бізнесом вперше виділено у 1916 р. А. Файодем, який сформулював 14 принципів управління: розподіл праці, централізація, ієрархія, невіддільність влади і відповідальності, дисципліна, принцип єдиного керівництва, єдиноначальність, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива для всіх винагорода, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух. Останні є актуальними і в умовах сучасної економіки [234].

Варто акцентувати увагу на наступних ключових принципах управління бізнесом, які виділено такими авторами як О. Гетьман, О. Кнейслер, С. Михайлов, М. Чорна [67; 131; 168; 320] (Додаток В, табл. В.2).

Одним із основних принципів управління І. Косякова [140] виділяє науковість (Додаток В, табл. В.2). Не можемо повністю погодитися з цим твердженням, адже науковість не є ключовим фактором у прийнятті управлінських рішень, а допоміжним джерелом економічних знань, для прийняття таких рішень.

О. Раєвнева виділяє принципи загальної теорії систем управління та принципи розвитку соціально-економічної системи управління [238, с. 80–100], але вони аналізуються узагальнено і не звертається увага на практичну сторону бізнесу. Принципи управління також запропонували О. Старенька, Т. Романчик, М. Бровкова [254; 279; 320]. Д. Шевченко значне місце серед загальних і специфічних принципів управління надано плануванню [324] (Додаток В, табл. В.2). Але планування визначає стратегічні показники оптимізації витрат.

Слід виділити праці І. Смачило та В. Харченко [271; 306], який акцентує увагу на гнучкості, Н. Яркіної і К. Бармути та інших [9; 37; 38; 39; 41; 332], які важливе значення в управлінні надають інноваціям (Додаток В, табл. В.2).

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне виділити найбільш актуальними до умов сьогодення наступні принципи управління підприємницькою діяльністю:

— Гнучкість – здатність бізнесу оперативно реагувати на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, адаптувати бізнес-процеси до змін, якісно перерозподіляти активи чи змінювати курс з метою підвищення дохідності та конкурентоспроможності.

— Маневреність – здатність бізнесу перерозподіляти залучені фінансові ресурси в активах для забезпечення стабільного розвитку та фінансової стійкості.

— Інноваційність – використання у діяльності суб'єкта господарювання нових або нестандартних управлінських підходів, технологій та інтелектуальних ресурсів з метою підвищення якості бізнес-процесів та кінцевого продукту.

— Комплексність – можливість бізнесу комплексно аналізувати та адаптувати бізнес-процеси відповідно до умов ринку.

— Гуманізм праці – здатність бізнесу організувати позитивне мотивоване корпоративне середовище, використання кадрового потенціалу бізнесу як прогресивного інтелектуального ресурсу та засобу інноваційного забезпечення.

— Орієнтація на результат – будь-які ланки бізнесу переслідують єдину стратегічну мету, що полягає у створенні цінності для задоволення споживача.

— Превелентність – управління базується на плануванні основних фінансових та економічних показників.

— Варіативність – можливість бізнесу генерувати кілька варіантів розвитку бізнес-подій, аналізувати та обирати оптимальний шлях розвитку.

— Інформаційні потоки – прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на структурованій та перевірній інформації, яка надходить до бізнесу оперативно та з перевірених джерел.

— Ініціативність – підтримка корпоративної бізнес-ініціативи, розвиток та використання схем мотивацій ефективних ідей команд та окремих співробітників.

— Мотивація – наявність фінансового, психологічного та ресурсного заохочення співробітників до ефективного виконання обов'язків.

— Автоматизація – повномасштабне використання передових ІТ-технологій у виробничих та інтелектуальних напрямках діяльності з метою переходу бізнесу від регресивного до прогресивного розвитку.

— Системність – управління бізнесом розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких потенційно впливає на інші.

— Оптимальність – якісне управління бізнесом базується на постійному удосконаленні бізнес-процесів, пошуку ефективних методів, концепцій та підходів до управління як в цілому так і за окремими напрямками діяльності чи специфікою.

— Раціональність – вміння бізнесу раціонально поєднувати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші ресурси з метою збалансованого розвитку.

— Посилений контроль – управління підприємницькою діяльністю базується на контролі стану конкретного процесу та підтримує баланс ініціативності та варіативності.

— Безперервність – бізнес має функціонувати в рамках ритмічного збалансованого темпу, проводити рефакторинг простоїв та швидко їх усувати.

Отже, пропонуємо принципи управління підприємницькою діяльністю групувати залежно від їх впливу на розвиток бізнесу (рис. 1.3).

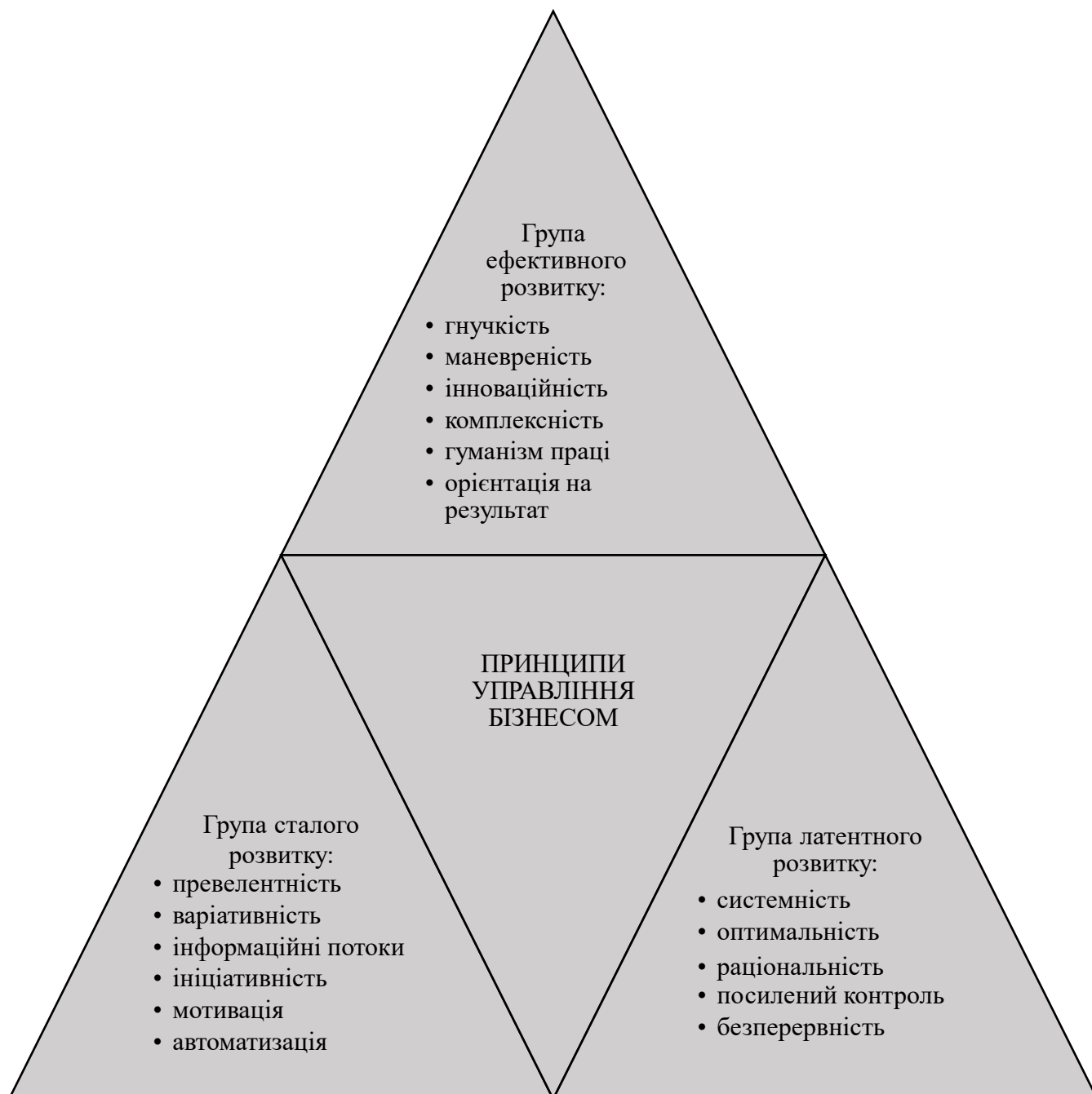


Рис. 1.3 Принципи управління бізнесом за групами розвитку

Джерело: розробка автора

Важливе місце в управлінні підприємницькою діяльністю займає вибір методу управління бізнесом. Під методами управління розуміють «...систему способів здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей менеджменту підприємства» [104]. Традиційно методи управління поділяють на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Під адміністративним управлінням розуміють спосіб здійснення управлінського впливу на персонал, що базується на владі, дисципліні та стягненнях [104]. До цієї категорії відносять, наказ, розпорядження, вказівки і інструкції, дисциплінарну відповідальність. Розрізняють п'ять способів адміністративного управління, які покажемо на рисунку 1.4.

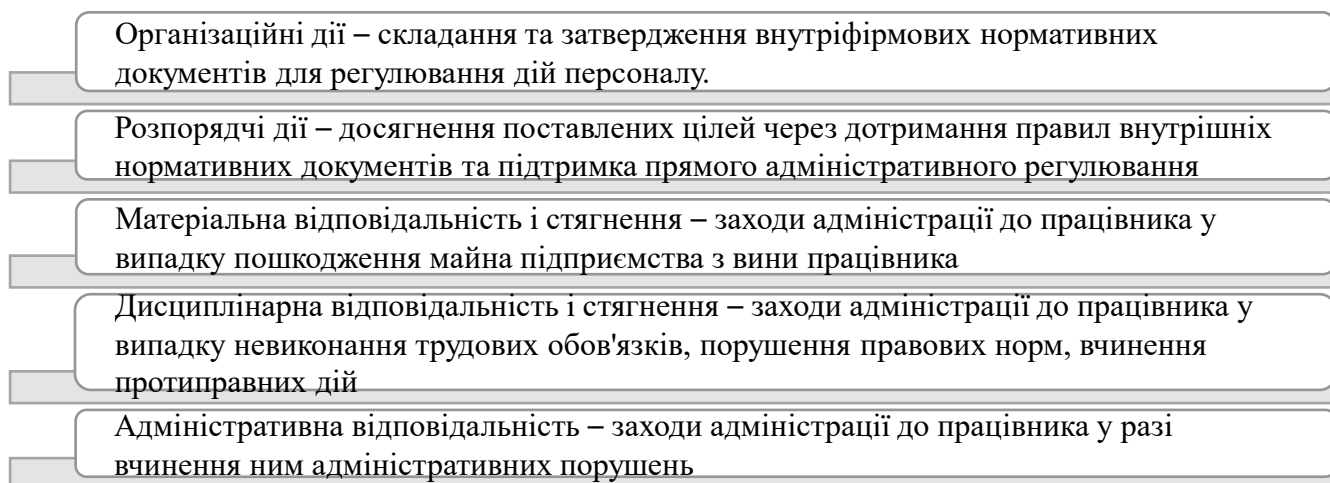


Рис. 1.4 Способи адміністративного управління

Джерело: розроблено автором

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися у певній організації, культура трудової діяльності [56]. Адміністративні методи управління використовуються на підприємствах всіх форм власності та напрямів діяльності, однак вони найпоширеніші у державних організаціях, де співробітники володіють державно-владними повноваженнями.

Під соціальними методами управління розуміють сукупність інструментів управління, які враховують особливості взаємодії людей у колективі, способи

передачі інформації, морально-ціннісні орієнтири, культуру, традиції, під психологічними – неекономічні способи впливу на окремого працівника шляхом врахування його психологічних особливостей [22]. До соціальних методів управління бізнесом можна віднести моральне стимулювання ініціативності та творчої активності працівників, соціальне планування тощо [162; 163; 217]. Такі методи передбачають використання неформальних факторів впливу, інтересів особистості чи групи людей, сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню потреб працівників, вітають ініціативність.

Психологічні методи управління – це методи регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату [308, с. 180]. За їх допомогою у колективах створюється доброзичливе творче середовище, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків, досягнення високих результатів роботи та підвищенню ефективності функціонування підприємств. До таких методів належать гуманізація праці, комплектування трудових колективів, психологічне спонукання, професійний відбір та навчання, культура та стиль управління, етика бізнес-середовища тощо.

Економічні методи – це спосіб впливу на персонал через використання економічних законів і категорій [104]. Економічні методи управління є непрямими за сутністю. На відміну від адміністративних методів управління бізнесом економічні методи передбачають розробку узагальнених планово-економічних показників бізнесу та засобів їх досягнення. До їх складу відносять: планування, ціноутворення, фінансування, кредитування, бюджетування, аналіз тощо.

Основні позитивні та негативні характеристики традиційних методів управління бізнесом покажемо у таблиці 1.1. Як бачимо, адміністративний метод характеризується диктаторським стилем управління, що формує у бізнесі демотивоване корпоративне середовище, стримуються ініціативність та інновації. Економічний метод управління більш лояльний, однак надмірна перевантаженість бізнесу плановими показниками та необхідністю їх дотримання створює зайві часота трудовитрати. Соціально-психологічний метод управління акцентує увагу на інтелектуальних людських ресурсах, сприяє розвитку мотиваційного середовища,

створює стимули до формування та виконання економічних показників. Фактично у бізнесі формується прихований механізм управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.1

Позитивні та негативні риси традиційних методів управління

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1	2	3
Позитивні риси		
<p>—правила внутрішнього розпорядку та регламентована структура управління дозволяють побудувати чітко розуміння процесів та зон відповідальності кожного співробітника;</p> <p>—адміністрація бізнесу має змогу контролювати підлеглих нижчих ланок;</p> <p>—наявність зон відповідальності за порушення правил трудового розпорядку;</p> <p>—наявність внутріфірмової розпорядчої документації тощо.</p>	<p>- складання та орієнтація на планові показники розвитку бізнесу;</p> <p>- наявність планових бюджетів;</p> <p>- непрямий вплив;</p> <p>- визначена методика ціноутворення;</p> <p>- залучення кредитних та інших фінансових ресурсів тощо.</p>	<p>— стимулюють ініціативність та творчий розвиток співробітників;</p> <p>— формують позитивне корпоративне середовище;</p> <p>— наявний чіткий механізм нормування та оплати праці;</p> <p>— гуманізація праці;</p> <p>— якісний підбір кадрів та етичне бізнес-середовище;</p> <p>— відсутнє перевантаження бізнесу зайвими планами та засобами впливу від адміністрації тощо.</p>
Негативні риси		
<p>— чітко прописані правила внутрішнього розпорядку, яких повинні дотримуватися всі, навіть якщо вони суперечать цілям та логіці;</p> <p>— чітка ієрархічна структура управління є стримуючим фактором розвитку працівників, ініціативності;</p> <p>— переважаючий диктаторський стиль управління створює демотивоване внутрішнє середовище;</p> <p>— використання застарілих інструментів управління — бізнес затримується у розвитку порівняно із конкурентами, що використовують гнучкі методи управління бізнесом;</p> <p>— бюрократія, боязнь покарання, низька корпоративна культура і зневага до людських ресурсів негативно впливають на результати праці і показники бізнесу тощо.</p>	<p>— не регламентують правила внутрішнього трудового розпорядку;</p> <p>— не впливають на корпоративну культуру;</p> <p>— перевантаженість плановими показниками і їх дотримання не завжди виправдовує цілі та зазвичай демотивує;</p> <p>— використання лише економічних інструментів;</p> <p>— присутня бюрократія та перевантажений документообіг, як наслідок — зайві часо- та трудовитрати тощо.</p>	<p>— немає чітких правил внутрішнього розпорядку;</p> <p>— низький контроль за станом бізнесу від адміністрації;</p> <p>— немає побудованих якісно дієвих на всіх рівнях управління бізнес-процесів;</p> <p>— ініціативність та вільна думка в окремих випадках може призвести до зловживань від співробітників;</p> <p>— оскільки на організацію бізнес-процесів не робиться акцент, можуть виникати буферні зони тощо.</p>

Джерело: розробка автора

Сучасний бізнес в основному використовує застарілі традиційні методи адміністративного управління бізнесом, а в окремих випадках має місце комбінована модель управління (поєднання кількох методів). Що стосується сімейного бізнесу та новостворених підприємців – відсутнє чітке розуміння управлінської діяльності або ж управління носить характер хаотичних спроб «щось налаштувати». Відтак, аналізуючи теоретичні та практичні напрацювання науковців економічної галузі можна сказати, що сьогодні немає чіткого розуміння найбільш ефективного методу управління, зокрема малим та мікробізнесом.

Методи управління повинні функціонувати не окремо, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Проте, як показує практика, у вітчизняних суб'єктів господарювання управління здійснюється через комбінування адміністративного, економічного та соціально-психологічного методів. Однак домінуючою категорією все таки є метод адміністративного управління бізнесом, що доволі негативно позначається на економічних показниках таких суб'єктів господарювання.

В умовах сучасної економіки для досягнення прибутковості та рентабельності бізнесу в першу чергу потрібно акцентувати увагу на показнику гнучкості бізнесу. Під гнучкістю розуміємо здатність бізнесу максимально швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ та, за необхідності, вносити зміни в окремі бізнес-процеси або запускати процеси для попередження та обмеження впливу негативних факторів на його функціонування та розвиток.

Традиційні методи управління не дозволяють побудувати гнучкі бізнес-процеси, оскільки ґрунтуються на чіткій ієрархії командного управління, жорсткому плануванні та виконанні планів, критикують ініціативність та інновації. Враховуючи вище сказане, доцільно використовувати нові методи та концепції гнучкого управління бізнесом, які засновані на багаторічному досвіді зарубіжних компаній, серед яких Agile, Scrum, Kanban, XP та Lean. Тому, пропонуємо виділити категорію методів інноваційного розвитку, до яких відносимо зарубіжний досвід управління бізнесом Agile, Scrum, Kanban, XP та Lean (рис. 1.5).



Рис. 1. 5 Групи методів управління бізнесом

Джерело: розробка автора

Позитивною характеристикою методів інноваційного розвитку є те, що вони акцентують увагу на соціально-психологічних, організаційних та економічних аспектах управління бізнесом, а також в їх рамках відбувається повний відхід від адміністративного управління. Детальні аспекти використання методів інноваційного розвитку розглянемо у підрозділі 1.2 дисертації. В рамках даного підрозділу варто зазначити, що зарубіжна практика управління бізнесом широко застосовує ці методи та доводить їх якісно позитивний ефект. Однак на теренах вітчизняного підприємницького простору Agile, Scrum, Kanban, XP та Lean набули лише локального поширення, зокрема у таких галузях як ІТ, франчайзинг, управління проектами, частково у виробництві.

Отже, управління бізнесом має базуватися на комбінації нового та ефективного досвіду ведення діяльності вітчизняними і зарубіжними приватними підприємцями, а також пріоритетно акцентувати увагу на засадах гнучкості та реалізовуватися за допомогою актуальних для сучасної економіки положень, функцій, принципів та методів управління, тобто використовувати інноваційні ефективні інструменти управління підприємницькою діяльністю. Також вважаємо, що в рамках одного суб'єкта господарювання можуть використовуватися різні управлінські інструменти, залежно від специфіки діяльності і складності процесів бізнесу.

1.2 Ключові концепти побудови гнучкого управління бізнесом на основі зарубіжного досвіду

В умовах сучасної економіки основним показником ефективного та конкурентоспроможного бізнесу є прибуток, показник якого значною мірою залежить від принципів та методів управління бізнес-процесами. Відтак важливо чітко визначати потреби бізнесу та застосовувати найбільш прийнятні інструменти управління. Практика показує, що вітчизняний бізнес позитивно вітає сукупне використання кількох методів управління, однак більшість підприємців все таки віддають перевагу традиційним адміністративним методам, які акцентують увагу на чіткій централізації управління та надмірному контролю. В умовах сучасного ринку, з жорстким рівнем конкуренції та розвитку технологій, ці методи управління не дозволяють досягти бажаного економічного ефекту. Відтак існує необхідність обирати високоефективні методи управління бізнесом, наприклад, Agile, Scrum, Kanban, а також звернути увагу на концепцію Lean тощо.

Методи інноваційного розвитку базуються на принципах та цінностях Agile-маніфесту, який фактично об'єднує між собою Scrum, Kanban, XP та Lean. Але, якщо аналізувати історичну послідовність, то Agile виник пізніше ніж Scrum, однак окремі джерела свідчать про те, що Scrum містить основи Agile [3; 76; 335]. Імовірно це так, а з цього випливає, що Agile-цінності було інтегровано у Scrum пізніше після його виникнення, що потребує подальших наукових досліджень.

У світовому економічному просторі Agile зарекомендував себе як перспективний метод ефективного управління бізнесом. Історія Agile (укр. – еджайл) розпочалася із «Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення», написаного у 2001 році групою із 17 однодумців неподалік від Солтлейк-Сіті (США). Ідея маніфесту спочатку передбачала використання Agile лише в сфері розробки програмного забезпечення і даний метод базувався всього на 12 принципах [76, с. 86]. З часом на базі Agile розвинулися методи Scrum та Kanban, а бізнес позитивно його оцінив («Philips», «Toyota», «General Motors», «Volkswagen»,

«DELL», «Zara», «Benetton», «Ukrsibbank», «Aimbulance» «Донбасенерго», «Миронівський хлібопродукт») [76; 312, с. 116; 336; 337].

Agile є високоефективним як метод управління підприємницькою діяльністю будь-яким бізнесом. Фактично Agile – це набір методів та методологій, які допомагають команді ефективно мислити, працювати та приймати рішення [76, с. 18]. Принципи Agile, основними авторами яких є Е. Стеллман та Д. Грін, як першоджерело, розглядати та порівнювати не доцільно, оскільки науковці трактують їх із точки зору розробки програмного забезпечення [76, с. 105]. Проаналізувавши їх сутність, ми зробили висновки про їх доцільність та універсальність для будь-якого вітчизняного бізнесу.

В основі маніфесту містяться 4 основні принципи, положення яких пропонуємо взяти за основу розробки та трактування принципів Agile у контексті управління вітчизняним бізнесом:

1. Люди і їх взаємодія є важливішими, ніж процеси та інструменти. Управлінці повинні зосередити увагу на працівниках та їх спілкуванні, а вже потім на інструментах і методах, що використовуються.

2. Продукт важливіший, ніж документація. Досягнення поставлених цілей бізнесу має більший пріоритет, ніж оформлення документації, відповідно потрібно мінімізувати потоки документообігу і звести їх кількість лише до необхідних.

3. Співпраця із замовником важливіша, ніж погодження умов контракту. Варто акцентувати увагу на комунікації топ-менеджерів із засновником, із замовниками та іншими ключовими ролями бізнесу.

4. Готовність до змін важливіша, ніж дотримання плану. Побудова плану діяльності є важливим етапом управління, однак у випадку відхилень від планових показників бізнес має легко адаптуватися до нових факторів впливу.

Пропонуємо трактувати інші принципи Agile у контексті їх адаптації до управління вітчизняним бізнесом наступним чином:

— Найвищий пріоритет – задоволення замовника шляхом частих та неперервних демонстрацій досягнутого результату. Принцип базується на ідеях поетапного досягнення результатів та їх презентації, безперервної реалізації

поставлених цілей та задоволення потреб замовника. Недоліком ранніх презентацій отриманих результатів є те, що цінність для підприємця чи кінцевий продукт для клієнта є далекими від досконалості, однак вони можуть своєчасно оцінити результати та надати зворотній зв'язок щодо якості.

— Можлива зміна етапів управління та напрямків діяльності навіть на пізніх етапах. Якщо на якомусь з етапів виявлено, що виконання завдань рухається у хибному напрямку, рішення про зміну стратегії та шляхи виправлення помилок повинні прийматися швидко. Це не завжди буде безболісним процесом для бізнесу, але вчасне реагування на зміни гарантуватиме успішні результати діяльності.

— Демонстрація (постачання) отриманих результатів замовнику потижнево або помісячно – чим частіше, тим краще. Для управління бізнес-процесами слід використовувати ітерації – розподіл роботи на частини та терміни виконання. У процесі виконання кожної ітерації реалізується частина поставлених завдань, здійснюється оцінка досягнутих результатів та планування наступної ітерації. Наперед визначений графік та постійні точки контролю дозволяють оперативно відстежити проблемні моменти та вчасно виправити ситуацію.

— Обов'язкова наявність щоденних міні-нарад («мітингів»). Ефективним способом комунікації є проведення міні-нарад, де всі працівники обмінюються думками та результатами роботи – учасники проводять переговори стоячи, розмова триває до 15 хвилин, питання вирішуються швидко та ефективно.

— Співпрацювати разом повинні як підприємець, менеджери так і клієнти. Якщо говорити про здійснення власне управління підприємницькою діяльністю всередині компанії, то бізнес повинен чітко розуміти свої вимоги, а менеджери та персонал мають вірно трактувати та реалізувати всі завдання.

— Ефективність роботи напряду залежить від мотивації персоналу. Оцінювання результатів роботи відбувається на основі досягнень команди, а не спираючись на роль кожного працівника. Некоректно мотивувати персонал винагородами за аналіз та виявлення помилок чи кількість оформленої документації. Такі прийоми мотивації персоналу призведуть до утворення СУА-

середовища («cover your ass» – з англ. «кожен рятує свою шкіру» [76]). Альтернатива СҮА-середовищу – довіра, заснована на фіксації основних цілей.

— Дієвий бізнес-процес – це мірило прогресивного управління. Управління в умовах адміністративного менеджменту оцінюється за результатами звітів, що складаються керівниками, а в Agile – на основі якості бізнес-процесів.

— Стійкий бізнес-процес через налагодження безперервного ритму. З метою побудови якісних бізнес-процесів важливо дотримуватися нормування робочого розпорядку і управлінців і рядових працівників. Понаднормова праця, яка часто зумовлена жорсткими термінами та значним обсягом завдань, призводить до демотивації і зниження продуктивності персоналу.

— Акценти на технічній досконалості та якості роботи сприяють гнучкості бізнесу. Принцип ґрунтується на ітераційній поетапній перевірці та оцінці отриманих результатів від діяльності.

— Простота – як мистецтво не робити зайвого. Побудова бізнесу повинна базуватися на чітко зрозумілих та доступних для реалізації завданнях.

— Кращі результати діяльності досягаються самоорганізованими командами. Управління бізнесом має будуватися на основі конкретних вимог та фаз реалізації з можливістю їх регулярної зміни. Тобто необхідно здійснювати інкрементальний поділ бізнес-процесів – деталізацію вимог на дрібні завдання.

— Систематичний аналіз способів підвищення ефективності та корекції підходів до здійснення діяльності. Виділяючи час на обговорення і оцінювання результатів після кожної ітерації команди покращують свої компетенції.

Однією із найпоширеніших процедур в Agile є щоденні планові наради «на ходу» («мітинги»), під час яких члени команди розповідають над чим конкретно працюють та про проблеми, які виникають в ході роботи. Інколи члени команди можуть мати негативне ставлення до таких «мітингів», однак управлінцю важливо організувати роботу так, щоб кожен учасник розумів важливість цих зустрічей.

Важливим інструментом Agile є використання «User story» (укр. – юзер сторі) – опису вимог поставлених завдань згідно потреб бізнесу. User story вимагає

тісного спілкування між ключовими ролями управління бізнесом та замовником і використовується при виконанні завдань кожним учасником.

Згідно Agile завдання необхідно групувати у спринти (короткі фіксовані ітерації) тривалістю не більше одного місяця та бек-логи (набір завдань спринта). Кожен спринт має містити визначений набір завдань, які виконуються та проходять контроль [76, с. 105–106].

Практика Agile також базується на використанні дошки згоряння – це інструмент моніторингу та управління діяльністю за допомогою поділу завдань на етапи виконання. Вона зазвичай містить колонки «до виконання», «виконується» та «виконано». Наповнення дошки виконується вручну за допомогою переміщення стікерів із завданнями між колонками, залежно від пройдених ними етапів.

На рисунку 1.6 покажемо управління бізнесом за ключовими ролями Agile.

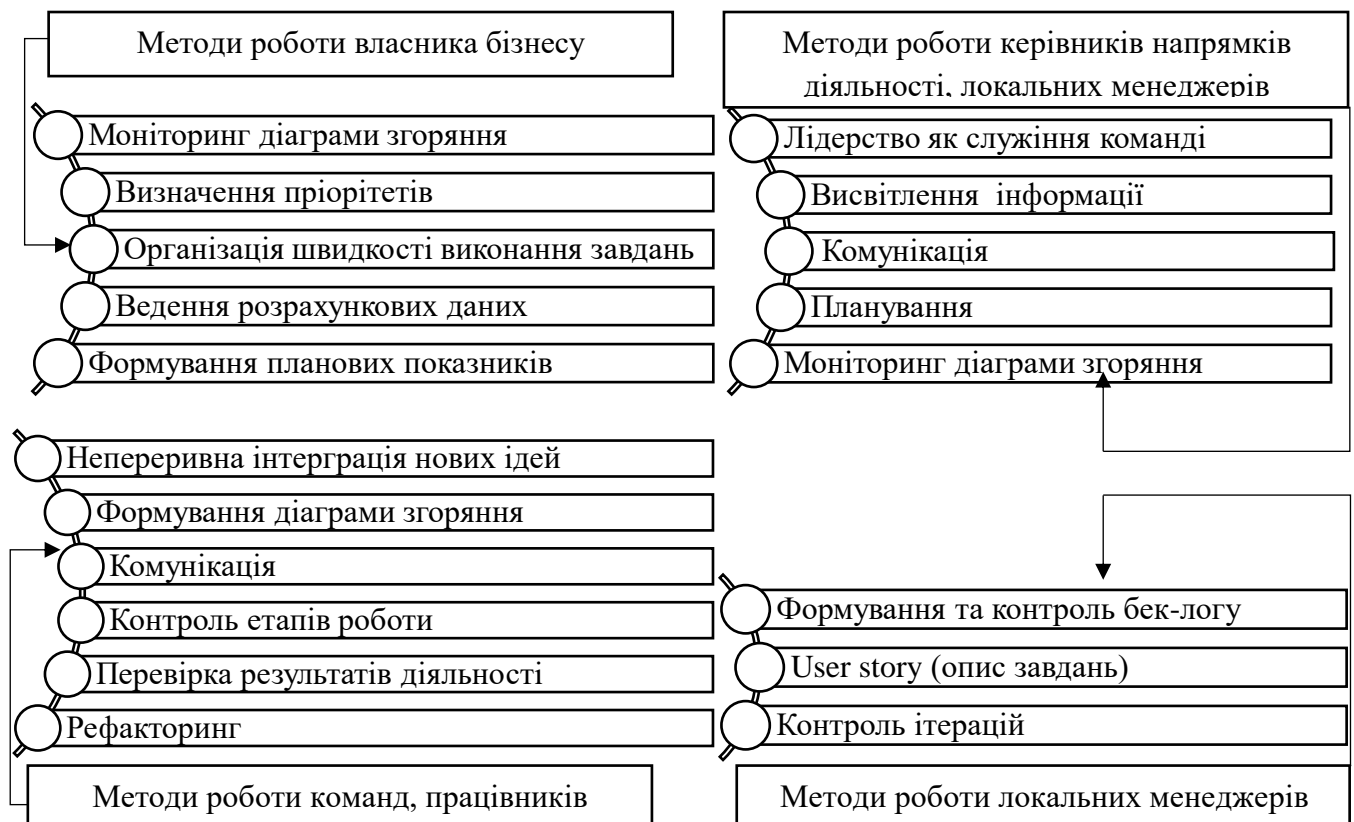


Рис. 1.6 Методи роботи ключових осіб управління бізнесом

Джерело: розробка автора

Наступним також широко використовуваним та ефективним у світовому економічному просторі методом управління є Scrum (укр. – скрам), який вперше

описали Хіротака Такеуті та Ікудзіро Нокана. Пізніше на початку 1990-х років методологія була досліджена і описана Кеном Швабером і Джефом Сезерлендом та стала загальнодоступною. «...Scrum черпає багато своїх ідей з японської виробничої моделі, описаної у класичній книжці «Виробнича система Toyota» Таїті Оно. У США цю модель інтерпретовано як «ощадливе виробництво»» [261, с. 119].

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження Scrum в управління бізнесом здійснили такі науковці як Л. Білобрух, Д. Грін, Т. Кулініч, Р. Піхер, Д. Сезерленд, Л. Стеллман та інші.

«...Скрам – це процесний фреймворк, заснований на теорії емпіричного управління, у рамках якого самоврядна крос-функціональна команда розробляє продукт, дотримуючись ітеративно-інкрементального підходу» [107]. «Agile-методи, в тому числі Scrum, дотримуються старої як світ істини: постійні тільки зміни...» [218, с. 10].

Scrum, порівняно із традиційними методами ведення бізнесу, є одним з найновіших. Scrum впровадили у свою діяльність такі компанії як UkrSibbank BNP Paribas Group, Siemens Corporate Technology, Schmitz Cargobull, Honda, Fuji-Xerox, General Motors, Schenker, DHL, OpenView [336; 142, с. 932].

У Scrum прийнято розмежовувати такі ролі, як Scrum-майстер, менеджер (власник продукту) та учасники команди. Основним завданням власника продукту є створення цінності, концепції продукту, робота з беклогом, планування діяльності, залучення клієнтів, управління бюджетом, підготовка і запуск бізнес-процесів, відвідування Scrum-мітингів та співпраця з командою. Власник продукту має володіти вмінням візуалізувати кінцевий результат та задавати напрямок діяльності команді, формувати планову оцінку етапів роботи, розуміти вимоги бізнесу та приймати ефективні рішення, заохочуючи творче мислення, інноваційність та експериментальність. Для великомасштабного бізнесу Scrum практикує розширену структуру управління, коли наявний один головний власник продукту, власники продукту напрямів діяльності та відповідні команди. З іншого боку, «Scrum-майстер» має тісно співпрацювати із власником продукту та командою [115]. Його участь зводиться до координації команди у створенні планів

та залученні до робочого процесу всіх учасників, планування та оцінювання результатів спрінтів. А менеджер напрямку діяльності активно бере участь у плануванні та виконанні спрінтів, вирішує поточні проблеми команди, вносить корективи у беклог тощо.

Професори Такеучі та Нокана запропонували характеристику scrum-команд: надзвичайні – мають відчуття надзвичайної мети; автономні – самоорганізовані та самокеровані, мають право приймати та втілювати в життя ефективні рішення; багатофункціональні – мають всі взаємодоповнюючі вміння й навички, які необхідні для здійснення діяльності: планування, проектування, виробництва, продажів, дистрибуції [261, с. 62–66].

З точки зору особливостей вітчизняного підприємництва пропонуємо використовувати альтернативне розуміння класифікації учасників Scrum-команд: учасники прямого впливу та учасники опосередкованого впливу. Учасники прямого впливу повністю задіяні до виконання завдань, активізують творчу ініціативність, креативність, відповідають за результати роботи, не бояться ризикувати заради успіху. Учасники опосередкованого впливу задіяні до виконання завдань частково, вносять вклад в бізнес-процес, не несуть відповідальності за результат, уникають ризику, зацікавлені у досягненні успіху.

Е. Стеллман та Д. Грін визначили перелік основних принципів Scrum: наявність спрінтів, проведення «Scrum-мітингів», використання «Scrum-дошки», залучення Scrum-майстра, ретроспектива спрінта [76, с. 202 – 209]. Також автори описують такі цінності методу Scrum як відповідальність за поставлені цілі, корпоративна повага, зосередженість на роботі, відкритість командних гравців, командна мужність виконання завдань [76, с. 235 – 240].

Отже, пропонуємо розглядати принципи управління бізнесом за методом Scrum у контексті їх адаптації до сучасної економіки таким чином:

- Управління бізнесом базується на спрінтах – обмежених у часі ітераціях.
- Наявність щоденних коротких зустрічей – «Scrum-мітингів» тривалістю до 15 хвилин у формі standup-нарад (всі учасники стоять), завданням яких є обговорення поточної діяльності, одержаних результатів та проблемних точок.

— Використання «Scrum-дошки» («діаграми згорання»). «Scrum-дошка» має «...кучу стікерів на лекційній дошці. Вона є трьохрівневою за статусом завдань: «виконати», «виконується» та «виконано». Коли хтось бере у роботу якусь завдання, всі знають, хто над ним працює і коли його виконано» [261, с. 186 – 187].

— Залучення Scrum-майстра – менеджера, який підтримує правильний вектор розвитку бізнесу та сприяє усуненню проблем, що виникли в діяльності.

— Ретроспектива спринта – за результатами роботи кожного спринта проводиться оцінка результатів та обговорюються шляхи оптимізації роботи.

Пропонуємо трактувати цінності Scrum з точки зору їх адаптації до управління підприємницькою діяльністю вітчизняного бізнесу наступним чином:

— Командна відповідальність за поставлені цілі – кожен працівник має можливість приймати рішення, висловлювати свою думку щодо планування та виконання завдань бізнесу.

— Корпоративна повага – максимальний результат від здійснення підприємницької діяльності можливий в атмосфері корпоративної взаємоповаги.

— Зосередженість на роботі – кожен співробітник фокусується на поставлених цілях та в змозі виконувати будь-які дії для виконання спринта.

— Відкритість командних гравців – учасники команди повинні розуміти на якому етапі роботи знаходиться колега та на скільки сходинок це наближує команду до виконання поставлених цілей. Оптимально, коли бізнес використовує для цього «діаграми згорання» та Scrum-мітинги.

— Командна мужність виконання завдань – допомога команді досягти поставлених цілей є важливішою, ніж особистий внесок у справу.

Отже, згідно Scrum будь-яка підприємницька діяльність, незалежно від того, чи це внутрішні бізнес-процеси, чи клієнтоорієнтоване виробництво, чи проєктна діяльність, має включати спринти та беклоги. Кожен спринт повинен розпочинатися з планування, під час якого визначаються пріоритетні напрямки беклогу. Можна виділити такі принципи планування спринта за Scrum:

— Кожен учасник команди, незалежно від їх ролі та посадових обов'язків, повинні активно брати участь у плануванні та вирішенні питань.

— Зміна плану роботи, якщо це необхідно. Адаптація до змін ринку, як частина циклу «огляд-контроль-адаптація», є ефективним способом управління бізнесом [76, с. 265]. Якщо в ході проведення Scrum-мітингу виявлено прорахунки у діяльності, то бізнес може відхилитися від плану і усунути їх.

— Командна оцінка отриманих результатів. Scrum-майстер організовує командну роботу над аналізом та оцінкою результатів завершеного спринта, що дає можливість зрозуміти проблемні моменти та шляхи вирішення проблем.

— Самоорганізація команди щодо розподілу завдань. Учасники команди на етапі планування самостійно розподіляють між собою завдання, спираючись на власний досвід та можливості, що формує відповідальність за виконання спринта.

— Колективна відповідальність за результати виконаного завдання. Працівники не повинні відповідати за виконане завдання на мікрорівні – за результати беклогу відповідає команда.

«Діаграма згоряння» – це спосіб наочно показати поточний процес спринта у порівнянні з раніше напрацьованою швидкістю роботи» [76, с. 331]. Діаграма згоряння є першим етапом планування спринта – графік, ліва вісь якого означає ітерації згідно їх оцінки в балах, права вісь – кількість днів до закінчення дедлайну. Пряма лінія від найбільших позначок лівої та правої осей являється контрольною прямою виконання спринта.

Наступним етапом планування спринта є створення членами Scrum-команди індивідуальних карток завдань – деталізованого плану роботи над кожною ітерацією. Розбивка таких завдань повинна робитися так, щоб тривалість роботи над кожною ітерацією не перевищувала одного робочого дня. Далі завдання групуються на публічній дошці згоряння в колонку «потрібно зробити». Завдання, які перебувають в роботі, розташовуються у колонку «у процесі» з поміткою про працівника, який його виконує. Після того як завершено роботу, стікер переміщується в колонку «виконано» дошки згоряння.

Тривалість спринта планується на зустрічах членів команди – зазвичай обирається періодичність у місяць або 14 днів. У процесі виконання спринта

співробітники працюють над завданнями із беклогу [76, с. 207]. Після закінчення спринта проводиться оцінка досягнутих результатів та усунення проблем.

Беклог – це список всіх побажань до продукту (послуги, товару, бізнес-процесу тощо), складений за їх пріоритетністю. Складання беклогу завдань за Scrum передбачає вибір ітерацій, які мають найбільший вплив на бізнес, найважливіші для компанії чи клієнта, можуть принести найбільше прибутку, менш ризикові. Головне у складанні беклогу – виявити та виключити завдання, що не несуть економічного ефекту. Оцінку елементів беклогу проводять виключно члени команди, яка буде випускати продукт, послугу чи будувати бізнес-процес.

Науковець та практик Р. Піхер виділив чотири властивості елементів беклогу: достатній ступінь деталізації, оцінюваність, незалежність і можливість розстановки пріоритетів – англійською мовою виходить зручна аббревіатура DEEP (detailed, estimated, emergent, prioritized), що означає «глибинний» [261, с. 50]. Завдання беклогу та спринта є завершеними тоді, коли менеджер підтверджує результат роботи. Далі відбувається ретроспектива спринта – коли аналізується «...на скільки добре виконана робота, щоб виявити проблеми і їх причини та зрозуміти, які заходи можна застосувати, щоб робота була ефективнішою» [261, с. 103].

У Scrum є поняття «петля ООВД» (оглядатись-орієнтуватись-вирішувати-діяти) – вміння аналізувати ситуацію, розуміти результати та наслідки, а на основі цього приймати рішення і виконувати їх [261, с. 281]. Виникає необхідність зміни беклогу, спринта – вміння бачити стратегічну картину, діяти тактично і швидко.

Отже, Scrum варто трактувати як фреймворк, метод управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання, що містить основи Lean-філософії та Agile-управління, включає в себе набір принципів та цінностей гнучкої побудови, координації та здійснення бізнес-процесів, що у довгостроковій перспективі дозволяє досягти мобільності, ефективності та гіперпродуктивності.

Scrum ефективний як у діяльності однокомандного бізнесу так і у великих масштабах підприємницької діяльності. Виділяють такі види масштабного Scrum:

— LeSS (англ. – Large-Scale Scrum) – застосовується до управління кількома командами, що працюють над одним продуктом. LeSS – це «рекомендація, як

застосовувати принципи, призначення, елементи і елегантність Scrum в контексті великого масштабу настільки просто, наскільки це можливо» [107].

— SAFe (англ. – Scaled Agile Framework) – це фреймворк для управління компанією в якій потрібно координувати роботу над одним проектом або пов'язаними проектами п'яти або більше scrum-команд. Тобто це надбудова над Scrum, яка дозволяє управляти колективами із 100 і більше осіб [348].

Еволюція LeSS розпочалася в Nokia Networks приблизно в 2005 році [276]. LeSS складається із двох фреймворків: smaller LeSS – управління не більше 8 командами, кожна з яких налічує не більше 8 співробітників і LeSS Huge – управління кількома тисячами співробітників, які активно працюють над одним продуктом. Ці фреймворки активно застосовуються у галузях телекомунікацій (Ericsson , Nokia Networks, Cisco), інвестиційного та банківського бізнесу (UBS), продажів (ION Trading), маркетингу (Vendasta), онлайн-ігор (bwin.party), аутсорсингу (Valtech India) [107; 342].

Smaller LeSS передбачає наявність одного власника продукту, який володіє продуктом та оптимізує його, управляє одним беклогом продукту, над яким працюють команди в рамках загальної цілі спринта. Елементи цього фреймворка практично ідентичні елементам Scrum для однієї команди, тільки застосовуються до кількох команд. У LeSS Huge також один власник продукту, але у нього є команда помічників (Area Product Owners). У LeSS Huge робота над продуктом розподіляється за областями вимог (Requirement Areas). Область вимог – це певна група вимог до продукту з точки зору потреб. Робота над вимогами здійснюється Area Product Owner кількістю від 3-х до 8-ми команд [148; 343].

Отже, команди LeSS пропонуємо розглядати як крос-функціональні команди із 3–9 учасників, які володіють набором необхідних професійних компетенцій і націлені на прогресивний саморозвиток, працюють над одним беклогом, мають спільну мету та відповідають за кінцевий результат в цілому. Продукт за LeSS – клієнторієнтоване рішення, яке несе цінність кінцевому споживачу.

LeSS передбачає двоетапне планування спринта: перший етап – за участі власника продукту та усіх команд проводиться розподіл елементів беклогу між

учасниками, другий – локальне планування стрінта на рівні кожної команди. Практикується локальне та загальнокомандне уточнення беклогу. Проводиться також огляд спрінта або інкремента продукту та його нових елементів, для чого використовується техніка "базар" або "наукова виставка": велике приміщення з декількома зонами, в кожній з яких відбувається презентація та обговорення розроблених елементів беклогу однієї чи кількох з команд.

LeSS передбачає також загальну ретроспективу – новий захід, якого немає в однокомандному Scrum. Метою заходу є поліпшення системи в цілому, замість фокусування уваги на одній окремій команді. Максимальна тривалість цього заходу 45 хвилин на спрінт кожного тижня. LeSS базується на принципах: Scaled Scrum is Scrum (укр. – масштабний Scrum це Scrum), Whole Product Focus (укр. – цілеспрямований продукт), Lean Thinking (укр. – мислення) [341].

SAFe виник у 2015 році і є комбінацією кількох методик Agile, на нижньому рівні якого знаходиться Scrum з типовими дво- чи трьохтижневими спрінтами, командами із 3–9 учасників та власником продукту (Product Owner), standup-нарадами та ретроспективою. Відмінним від стандартного Scrum є те, що в SAFe команди та спрінти перестають бути багатофункціональними і незалежними. Спрінти фактично об'єднуються в один процес кількістю до 5 спрінтів. Якщо в класичному Scrum бізнес бачить ризики, то курс коригується у наступному спринті, а в SAFe команда продовжує йти до кінця процесу. На другому рівні знаходиться Agile Release Train – введення нових ролей для управління п'ятиспрінтовими ітераціями, а також використовується Kanban. Одним з нововведень фреймворку є те, що останній спринт організаційний, де на рівні всіх команд проводиться аналіз діяльності, будуються плани на перспективу та синхронізується робота команд. На третьому рівні (рівень великих систем) знаходиться Lean та Agile у поєднанні із інструментами Kanban. Даний рівень передбачає координацію роботи між відділами, директорами та клієнтами, а також проводиться аналіз економічної доцільності змін і планування діяльності на наступні 12–36 місяців. Четвертим рівнем є так зване «управління портфоліо», на якому застосовується lean portfolio management – підтримуються найбільш прибуткові напрямки діяльності,

відбувається розподіл бюджетів і тісний обмін інформацією щодо ключових індикаторів бізнесу. Найвищим рівнем є стратегія [348].

Резюмуючи варто сказати, що SAFe є фактично покращеним управлінським процесом, який частково містить відголос традиційного командно-адміністративного управління з використанням методів управління Lean та Agile. А LeSS є довгостроковим рішенням гнучкого управління мультикомандного масштабу з використанням принципів і цінностей Lean та Agile.

Ще одним досить ефективним методом управління світового масштабу є Kanban (Кан-бан – з японської «сигнальна дошка») – методологія еволюційного покрокового покращення бізнес-процесу, яка зародилася в Corbis в 2006–2008 рр. Kanban зарекомендував себе із позитивної сторони у таких зарубіжних компаніях-гігантах як «Toyota», «Motorola», «Microsoft», «Nokia», «General Motors», «Massey-Ferguson», «Renault», а також у вітчизняному бізнесі – у ЗАТ «Чумак», «Львівська політехніка», ЗАТ «АВК», «Торговий дім Львівський жиркомбінат», «Сан Інтербрю Україна», «Ніссан Мотор Україна» тощо [298].

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження Kanban в бізнес-управління здійснили такі науковці як Д. Андерсон, Д. Грін, Х. Кніберг, Р. Піхер, М. Скарін та інші. Проте, аналізуючи наукові напрацювання вітчизняних авторів, варто акцентувати увагу на локальному вивченні ними сфер застосування Kanban, де в основному йдеться про ІТ-сферу та виробництво. Це, наприклад, праці авторів Х. Дзюбинської та М. Шашиної [84].

Таїті Оно говорив, що «два основних принципи виробництва Toyota – це «точно в строк» та автоматизація за участю людини або автономізація. Для управління системою використовується інструмент – це і є Kanban» [120, с. 17].

Kanban базується на трьох основних моделях: теорія обмеження систем, Lean та різновиду моделей зниження варіативності [3, с. 196].

Теорія обмеження систем (ТОС) була розроблена Еліяху Голдратом і є методологією менеджменту для визначення ключового обмеження системи і управління ним. Набір обмежень може коливатися, однак чітко можна виділити: обмеження потужності, обмеження ринку, часові обмеження, обмеження

парадигми, обмеження відділу продаж, а також фізичні та політичні обмеження [287]. В рамках ТОС науковець розробив метод п'яти кроків для оптимального усунення обмежень: визначити обмеження («пляшкове горлечко»); вирішити, як максимально використати це обмеження системи; підпорядкувати всі інші складові системи з рішенням із кроку 2; ліквідувати обмеження; уникати інерції, виявити обмеження і повторити процес [3, с. 198–199].

Також в рамках ТОС автор описує метод «буфер-барабан-мотузка» (ББМ), який доцільно застосовувати після методу п'яти кроків. Суть ББМ наступна: створити захисний буфер, що запобігає простоям через обмеження (буфер), розробити детальний план-графік робіт для обмеження (барабан), а також організувати механізм своєчасної передачі робіт у виробництво (мотузка) [275].

Отже, на першому кроці бізнес повинен виявити «пляшкове горлечко» (затримуючий процес) у ланцюжку конкретного бізнес-процесу. На другому кроці визначається його пропускну здатність, яка порівнюється з фактичними обставинами та обирається оптимальний шлях вирішення проблеми. Третій крок передбачає реалізацію на практиці ідей другого кроку. Якщо «пляшкове горлечко» працює на повну потужність та не забезпечує очікуваної пропускну здатності, то на четвертому кроці використовуються розширення обмежень. П'ятий крок є кроком очікування, на якому необхідно взяти паузу для стабілізації змін та визначення наступного «пляшкового горлечка» у процесах.

Ще однією складовою Kanban є система Демінга та «шість сигм». Цикл або система Демінга (англ. Deming Cycle – коло якості) – коло регулювання удосконалення продукту і виробничих процесів, оптимізації окремих одиниць і об'єктів. Це коло називають також циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act): планування – здійснення – перевірка – втілення в життя. PDCA гласить, що за допомогою постійних перевірок до, під час і після виконання бізнес-процесу та за допомогою безперервного аудиту можна виявити слабкі місця у процесах підприємств. Згодом на основі ідей Демінга з'явилася концепція «шість сигм», яка зародилася в Motorola, але широку популярність отримала завдяки компанії General Electric. Концепція шести сигм використовує статистичний контроль процесів для визначення варіацій

зі звичайними і спеціальними причинами. На наступному етапі вона застосовує процеси із системи Демінга, щоб виключити варіації з особливими причинами на глибинному рівні і перешкодити їх повторному виникненню, скоротити варіації з звичайними причинами, щоб зробити процеси більш передбачуваними [3, с. 201].

Оскільки Kanban використовує ідеї Демінга і забезпечує інструментарій та прозорість, необхідні для розгляду варіативності та її наслідків, він може бути використаний для запуску як програми удосконалення, заснованої на кайдзен (з японської – «постійне удосконалення»), так і програми, що використовує концепцію шести сигм. У культурі кайдзен всі співробітники наділені повноваженнями, вільно діють на власний розсуд, самоорганізуються для виконання завдань, дискутують про варіанти вирішення проблем, експериментують, запроваджують інновації задля удосконалення процесів і загальної продуктивності. Поряд із культурою кайдзен, варто також згадати інструменти TQM, які успішно зарекомендували себе в Японії та США (Total Quality Management, філософія загального управління якістю). TQM включає: два механізми – контроль якості і підвищення якості та три складові – ключова система (методи і ресурси), система технічного забезпечення (прийоми та програми), система безперервного розвитку принципів та складових підходу. Цілями TQM є: пошук довгострокових рішень, увага на нововведеннях та творчих ідеях, оптимізація ресурсів організації, забезпечення персоналу повноваженнями. Тобто TQM є націленим на якість підходом, що заснований на участі всіх членів менеджменту у досягненні довгострокового успіху через задоволення потреб споживача і отримання економічної вигоди.

Особливості інструментів управління за концепцією Lean (бережливе виробництво) розглянемо після аналізу методів інноваційного розвитку.

Також у Kanban широко використовується каденція – поняття, яке визначає ритм подій певного типу. Визначення пріоритетів, поставка, ретроспективи і події, що повторюються, можуть мати власну каденцію [3, с. 52]. У Agile-методах каденція досягається через групування ітерацій у спринти довжиною від одного до чотирьох тижнів. А Kanban позбавляється від обмежених у часі ітерацій та

розсинхронізовує процеси розстановки пріоритетів, виробництва і постачання. Каденція для кожного процесу зазвичай встановлюється і коригується природним чином. Також класичний варіант Kanban передбачає угоду про регулярні поставки високоякісного продукту, наприклад, кожні два тижні, а зацікавленим особам пропонується прозорість робочого процесу і візуалізація щоденного прогресу.

На рисунку 1.7 розглянемо один із найефективніших інструментів оптимізації задоволеності клієнтів за Kanban – класи обслуговування.

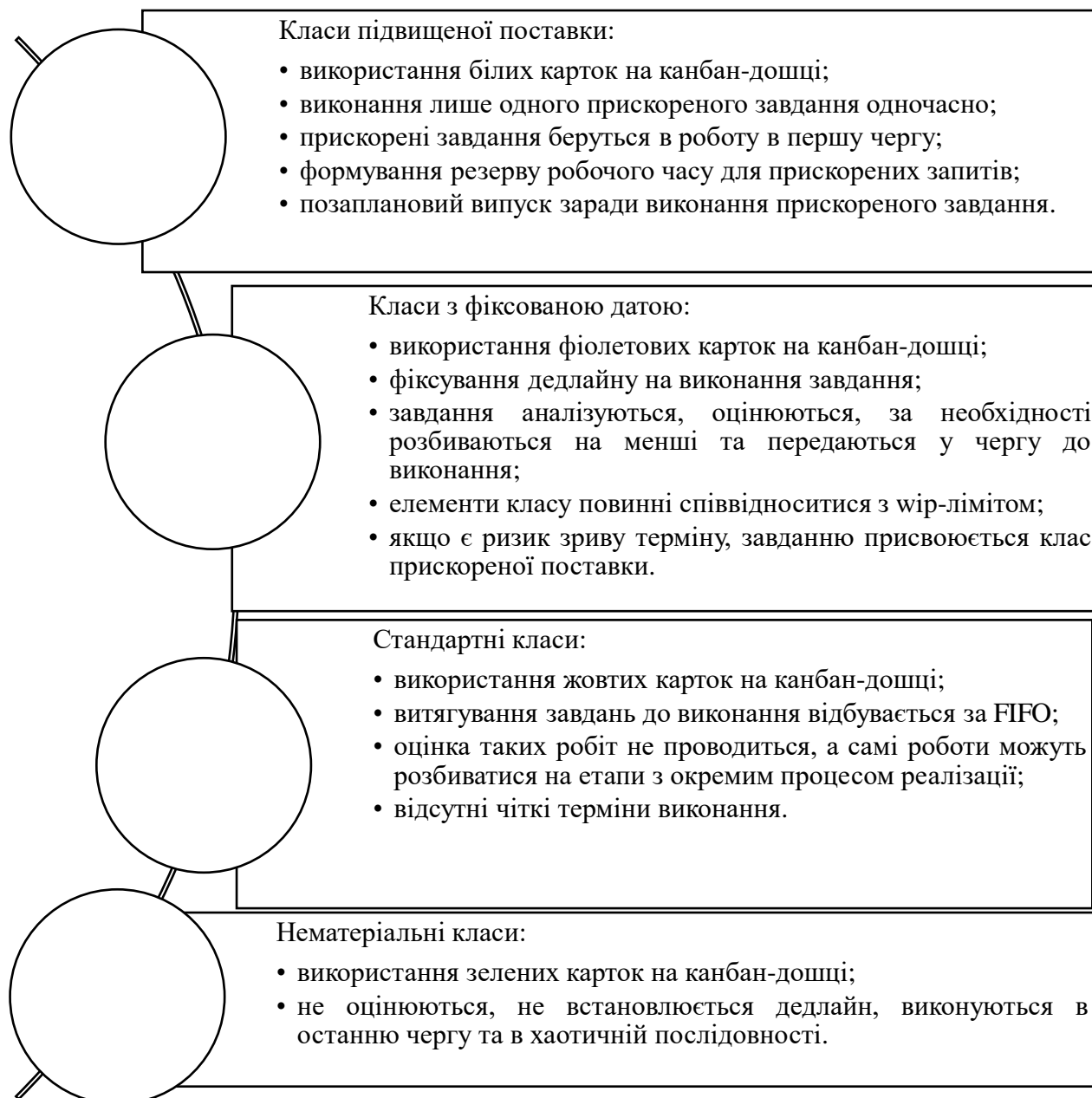


Рис 1.7 Поділ бізнес-процесів на класи обслуговування згідно Kanban

Джерело: розробка автора

Пропонуємо визначити наступні основні елементи Kanban:

— Визначення стартової та фінішної точки візуалізації процесу, а також точок взаємодії з бізнес-партнерами у ланцюжку створення цінності. Варто починати з переходу на візуалізацію за допомогою карток, обмеження числа незавершених завдань та переговорів з приводу нових способів взаємодії з безпосередніми партнерами у ланцюжку створення цінності.

— Визначення типів робіт та обмежень. Основні типи робіт, які використовує Kanban це вимога, функція, користувачка історія, сценарій, запит змін, дефект продукту, підтримка, рефакторинг, блок-проблема тощо. До кожного з них бізнес може встановлювати обмеження на кількість незавершених завдань [119].

— Побудова стіни карток – канбан-дошки, за допомогою якої моделюється робочий процес, стан функцій та їх делегування (передача).

— Використання буферів та їх візуалізація на канбан-дошці. Існує два підходи: довільне встановлення буферів (обмежень на кількість незавершених процесів) та додавання за потреби додаткових у процесі діяльності; буферизація кожного етапу діяльності із зменшенням або скасуванням окремих буферів.

— Аналіз завантаження. Проведення кількісного аналізу даних для кожного типу робіт на основі особистого досвіду.

— Розподіл потужності залежно від завантаження – застосування обмежень у «плаваючих» колонках канбан-дошки для наступних завдань, що у черзі.

— Анатомія карток. Кожна картка робочого процесу повинна містити мінімально достатню інформацію для його розуміння. Інформація у картці групується за типом роботи або за класом обслуговування. Назва завдання записується всередині, дата надходження картки в систему – зліва внизу, дедлайн виконання – справа знизу. Це дозволяє контролювати чергу завдань і їх дедлайни.

— Система управління завданнями – електронний ресурс для фіксації завдань та їх статусності.

— Визначення меж входу та виходу – використання стікерів різного кольору для ідентифікації роботи за паралельними процесами на канбан-дошці.

— Обробка неупорядкованих дій. Можливе використання двох стратегій: виокремлення неупорядкованих процесів на канбан-дошці в єдиний стовбець або горизонталь; моделювати такі роботи аналогічно як для паралельних процесів.

— Візуальний контроль та витягування – команда на підставі доступної візуальної інформації вирішує, який елемент витягнути для роботи.

— Щоденні стендапи – Kanban передбачає відмінний від Agile формат проведення таких зустрічей, де основний акцент робиться на блокуючих елементах.

— Постстендапи – зустрічі співробітників до 3 чоловік стосовно обговорення додаткових питань після щоденного стендапу.

— Зустріч для заповнення черг. Ціллю зустрічі є побудова вхідної черги Kanban-системи в ланцюжок цінності, систему чи проєкт.

— Зустріч для планування поставок – проводиться для планування подальшої діяльності організації щодо поставки цінності.

— Тріаж – процес виявлення помилок, які повинні бути усунені і черговості їх усунення, та помилок, що залишаються і можуть піти у виробництво чи процеси.

— Аналіз журналу проблем і ескалація нагору. Коли бізнес-процес або робочі одиниці сповільнюються, створюється запис про робочу проблему. Ця проблема залишається відкритою, поки труднощі не будуть вирішені.

— Стікер-представники – якщо співробітник виконує роботу в режимі ремоуту, для актуалізації його роботи на Kanban-дошці вибирається представник.

Отже, Kanban, передбачає набір правил, які покажемо на рисунку 1.8.

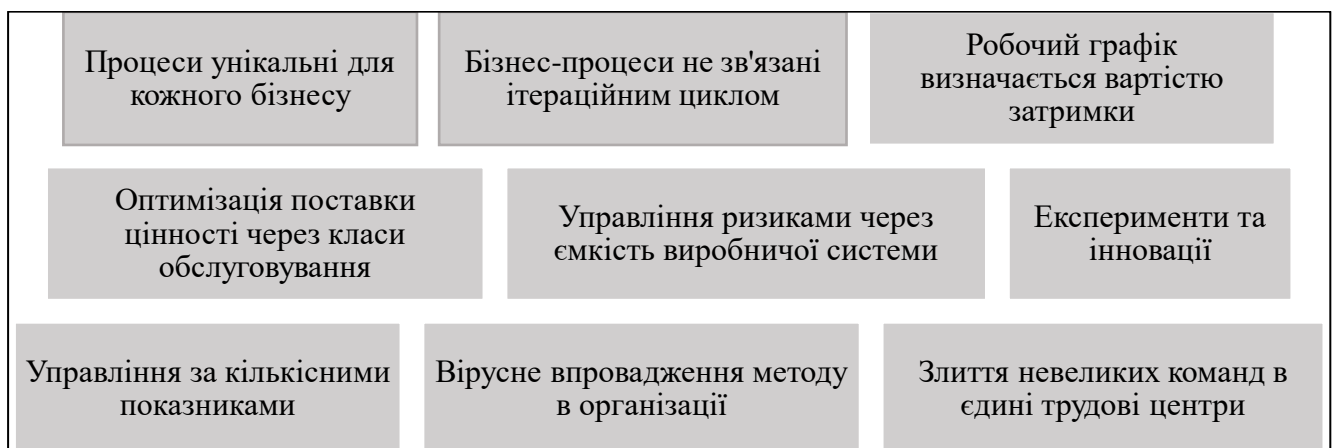


Рис 1.8 Правила Kanban

Джерело: розробка автора на основі [3, с. 21]

Для візуалізації будь-якого робочого потоку Kanban використовує спеціальні Kanban-дошки, які відрізняються від дошки завдань Scrum тим, що містять основні робочі елементи без розбивки на завдання, а новий елемент може надійти у будь-який момент [132, с. 47]. Окрім цього у Kanban використовуються WIP-ліміти для робочих завдань, які визначаються як середня кількість елементів на одну-дві особи або команду, що працює над єдиним процесом. Ліміти для черги повинні бути досить невеликими – зазвичай такими, щоб амортизувати природну варіативність в розмірі елементів і тривалості завдань. WIP-ліміт – це емпірично-інноваційний процес, установка параметра відповідно до особливостей бізнесу.

На рисунку 1.9 покажемо просту Kanban-дошку.

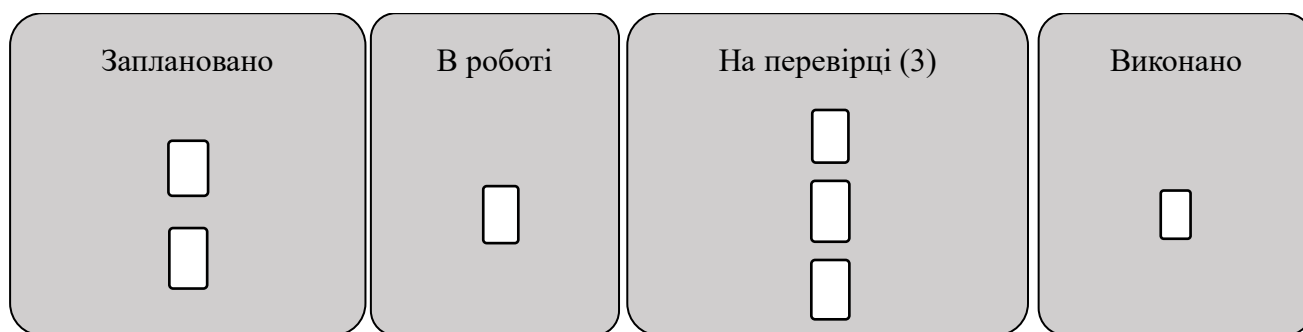


Рис. 1.9 Kanban-дошка простого типу з установленим wip-лімітом

Джерело: розробка автора

Бачимо, що у графі «на перевірці», яка відповідає за накопичення виконаних завдань до перевірки менеджером, установлено ліміт «3» – коли кількість завдань на перевірці дорівнюватиме wip-ліміту, менеджер має їх опрацювати. Інші завдання на перевірку не передаються, поки не опрацюються поточні. [3, с. 715].

Kanban-дошки, можуть бути складних типів, що покажемо на рисунку 1.10.

Складні Kanban-дошки містять: плаваючі доріжки для кожного із видів робіт, паралельні процеси, які візуально виділяються стікерами різних кольорів, індивідуальні wip-ліміти, «корзину» неактуальних завдань тощо.

Отже, Kanban варто трактувати як метод інноваційного розвитку бізнесу, що поєднує інструменти управління ББМ, Lean та моделей зниження варіативності, що дозволяє побудувати гнучкі та рентабельні бізнес-процеси суб'єкта господарювання будь-якого напряму діяльності.

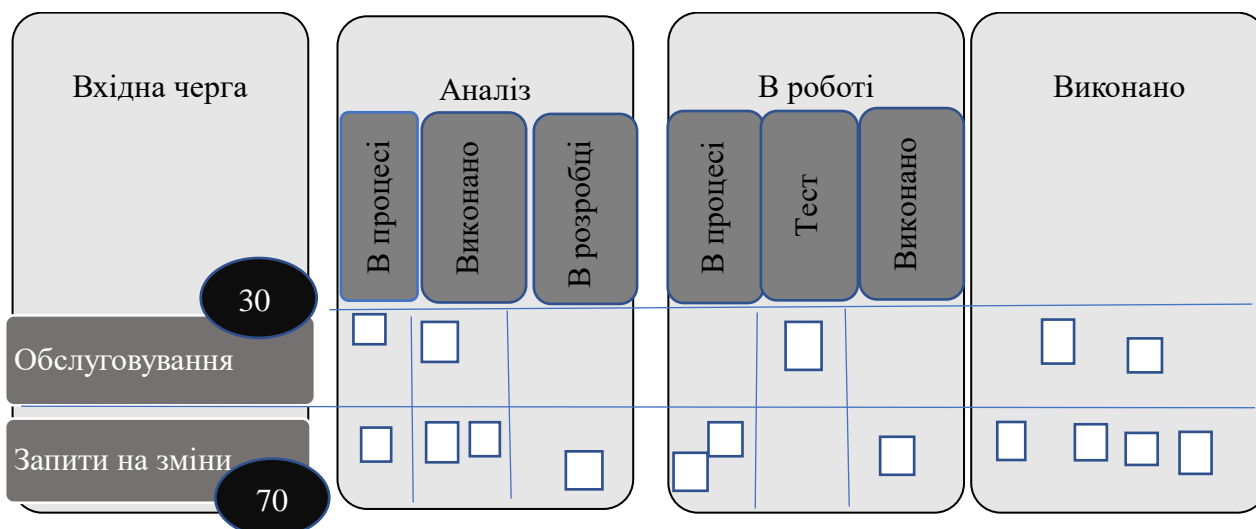


Рис. 1.10 Канбан-дошка складного типу

Джерело: розробка автора

Окрім вище зазначених розглянемо метод XP (англ. Extreme Programming – екстремальне програмування, екстремальне управління). Значний науковий вклад у його дослідження XP зробили зарубіжні науковці Д. Грін та Е. Стеллман.

Метод XP включає в себе дві основні практики:

— Коаллокація – розміщення членів команди в одному приміщенні з метою налагодження ефективної комунікації, наприклад, за моделлю планування офісу «печери та поляни», яка охарактеризована С. Брендом [350].

— Інформаційний робочий простір – побудова середовища таким чином, щоб важлива інформація автоматично передавалася всім співробітникам. Для цього використовуються канбан-дошки, діаграми згоряння тощо. [76, с. 399–402].

XP сформулював і вперше використав Кент Бек в кінці 90-х років. А у 2004 році експерт з питань менеджменту Дуг Де Карло на основі методу «екстремального програмування» започаткував нову методологію «екстремальне управління проектами [94].

Автори Д. Грін та Е. Стеллман. виділяють основні цінності методу XP: комунікація, простота, зворотній зв'язок, повага, мужність [76, с. 428, 429]. Вони

описують їх сутність лише з точки зору управління проектами у сфері ІТ, однак варто акцентувати увагу на їх універсальності для будь-якого бізнесу.

Пропонуємо розглянути цінності методу ХР з точки зору їх адаптації до управління підприємницькою діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання:

— Комунікація – кожен учасник командної роботи володіє ситуацією про поточний стан справ інших співробітників.

— Простота – будь які управлінські рішення та бізнес-процеси будуються за принципами зрозумілості та мінімальної складності.

— Зворотній зв'язок – поетапне оцінювання діяльності дозволяє здійснювати оперативний контроль отриманих результатів.

— Повага – будь який співробітник є цінним ресурсом для бізнесу незалежно від його посадових обов'язків.

— Мужність – як команда так і окремі співробітники мають володіти вмінням визнати результат роботи та оперативно мінімізувати ризики.

Принципами ХР є: покращення, різноманітність, відповідальність, гуманізм, рефакторинг, принцип «маленьких кроків», економіка, взаємовигода, схожість, рефлексія, потік, можливості, надмірність, невдачі, якість [76, с. 440 – 443]. Проаналізувавши їх сутність, пропонуємо трактувати принципи ХР з точки зору їх адаптації до управління вітчизняним бізнесом таким чином:

— Гуманізм. Будь-який бізнес-процес чи продукт створюється людьми, що потребує балансу між потребами кожного співробітника та цілями бізнесу.

— Економіка. Плановий бюджет на побудову та управління бізнес-процесами або на створення продукту формується завчасно, тому слід враховувати його розмір та передбачати його відхилення в рамках допустимого показника.

— Взаємовигода. Для виконання поставлених завдань та досягнення намічених цілей мають використовуватися практики для бізнесу в цілому.

— Схожість. Цикли діяльності в рамках одного бізнесу будуються схожими.

— Покращення. Поточні завдання мають виконуватися максимально ефективно, а за їх результатами має покращуватися подальша діяльність.

— Різноманітність. Для досягнення найкращого економічного ефекту від діяльності передбачається поєднання різних думок та поглядів.

— Рефлексія. В ході виконання завдань потрібно постійно обговорювати правильність дій щодо досягнення намічених цілей.

— Потік. Поетапне виконання завдань та оцінка їх якості, а остаточний економічний ефект визначається після закінчення усіх робіт.

— Можливості. Кожна проблема є способом до самовдосконалення, покращення професійних навичок та командної роботи.

— Надмірність. Перевантаженість збільшує часо- та трудовитратність.

— Невдачі та рефакторинг. Поетапна інтеграція результатів роботи у практичну діяльність гарантує оперативне виявлення помилок та їх рефакторинг.

— Якість. Не допускається пришвидшення виконання завдань шляхом зниження якості їх виконання.

— Відповідальність. Для того, щоб працівник ніс відповідальність за конкретну ділянку роботи, він має володіти відповідними повноваженнями. Таким чином інший працівник також може здійснювати усунення помилок колеги.

— Принцип «маленьких кроків». Не варто одразу встановлювати та виконувати глобальні цілі, ефективним є їх поетапне досягнення.

Вагомим інструментом ХР є формування черги завдань, коли після виконання будь-якого завдання співробітник повинен взяти в роботу наступне із списку. Таким чином досягається рівномірний розподіл завдань між працівниками [76, с. 446]. Також у методології ХР використовується практика «часового запасу» – включення у тижневі або кварталні цикли завдань з низьким пріоритетом, які виконуються лише у випадку, коли під час циклу успішно та завчасно виконані усі головні завдання. Якщо виникає брак часу, завдання з низьким пріоритетом не виконуються та переміщуються в чергу до виконання у наступний цикл робіт.

Практика ХР-планування дещо схожа до Agile і Scrum та ґрунтується на циклах планування, які поділені на ітерації. Зазвичай використовуються тижневі цикли, які розпочинаються із наради, під час якої команда планує завдання та оцінює результати від діяльності. Бізнес активно працює із замовниками,

формується опис ітерацій та їх розбивка на дрібні завдання. У довгостроковому плануванні діяльності XP передбачає також використання кварталних циклів.

Поряд із гнучкими методами управління Agile, Scrum, Kanban чи XP, як показує зарубіжний досвід, впровадження у підприємницьку діяльність концепції Lean також дозволяє досягти бізнесу процесної гнучкості та гіперпродуктивності. Засновником Lean-управління («lean» з англійської – бережливий) вважається Т. Оно. Сьогодні концепція Lean є основою нової філософії менеджменту та використовується в таких відомих компаніях як Ford, Xerox, Toyota, National Australia Bank, «КамАЗ», «ГАЗ», «корпорація «Агро-Союз», ЗАО «Чумак», Kraft Foods Україна [17, с. 82; 139, с. 55; 311, с. 105].

Управління бізнесом на основі Lean трактують як «ощадливе виробництво» – концепція менеджменту, яка сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок та з урахуванням мотивації кожного працівника [311, с. 104]. З іншого боку, «ощадливе виробництво» – це ефективна сучасна концепція менеджменту, сутність якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнтів і ринків, а також врахування мотивації кожного працівника [11, с. 13].

Принципами та цінностями Lean-управління є: ліквідація втрат, посилене навчання, прийняття рішення якомога пізніше, поставка цінностей якомога раніше, незалежність команд, цілісність, контроль загального стану [76, с. 580–581].

Пропонуємо розглядати цінності концепції Lean, як важливої складової Agile, у контексті їх адаптації до управління вітчизняним бізнесом таким чином:

— Ліквідація втрат. Завдання, які виконуються і не приносять позитивного економічного ефекту для підприємця, потрібно виключити із бізнес-процесів.

— Посилене навчання. Необхідно отримувати зворотній зв'язок про якість вихідних результатів та постійно удосконалювати подальшу стратегію управління.

— Обізнаність. Важливі управлінські рішення мають прийматися виключно за наявності максимуму інформації – «в останній відповідальний момент».

— Рання демонстрація цінностей. Необхідно виконувати оперативний аналіз затримок у здійсненні підприємницької діяльності та мінімізувати їх за допомогою

системи «витягування та черг». [76, с. 654]. Особливістю цієї системи є розподіл завдань на маленькі частини, які аналізуються та затверджуються. Узгодження завдань може бути нерівномірним. Тому завдання, які погоджені, першими запускаються у роботу. Це унеможливує простої та перевантаження працівників.

— Незалежність команд – наявність цілеспрямованого та ефективного робочого середовища, що об'єднує енергійних працівників.

— Цілісність. Створення або налагодження бізнес-процесів має базуватися на інтуїтивному розумінні їх сутності та відповідати очікуванням бізнесу.

— Контроль загального стану. Необхідно досконало розуміти бізнес-процеси, враховувати та коректно виконувати важливі для бізнесу завдання.

Використання концепції Lean-управління передбачає також наявність варіативного мислення – тобто розуміння різниці між спектром відповідальності та можливими правами, розвиток на основі установок. Це спосіб ведення бізнесу, де «...команда може опрацювати одразу кілька варіантів його розвитку, щоб порівняти їх і вибрати оптимальний» [76, с. 586].

Отже, Lean – це орієнтована на ринкове середовище концепція, що спрямована на побудову оптимальних бізнес-процесів та дозволяє застосувати і адаптувати у бізнесі як agile-методи, так і інші методології гнучкого управління.

Можемо зробити висновок, що гнучкі методології управління наголошують на необхідності побудови якомога простіших, зрозумілих для всіх бізнес-процесів та мінімізації паперових потоків лише до необхідної кількості. Наочні випромінювачі інформації вітаються кожним із методів, наприклад, діаграма згорання, канбан-дошки, діаграми Ганта, однак формат та принципи їх використання відрізняються. Також використовується планування бізнес-процесів, яке носить мінімально потрібний обсяг. Дотримання планів гнучке – передбачаються відхилення, адже бізнес повинен проводити ретроспективу, швидко адаптовуватися до змін середовища та коригувати подальші дії.

1.3 Сутність та особливості управління підприємницькими доходами домогосподарств

Розвиток підприємництва є гарантом стабільності ринкової економіки. Загалом виділяють трьох основних учасників підприємницької діяльності: домогосподарства, підприємства і держава. В умовах сучасних трансформацій економіки саме домогосподарства в особі приватного підприємця проявляють себе як активні учасники економічних процесів, забезпечують стабільне функціонування та розвиток економіки країни, є джерелом наповнення державних грошових фондів, забезпечують можливість реалізації трудового потенціалу учасників ринку праці, беруть участь у кругообігу ресурсів та грошових потоків.

У сучасній науковій економічній літературі домогосподарства в основному аналізуються через призму малого бізнесу та людських відносин такими дослідниками як В. Базилевич, Д. Богиня, С. Бурлуцький, Н. Василюга, Д. Денисова, І. Зятковський, Р. Іванов, Т. Кізима, І. Микитенко, Ю. Станкевич, С. Юрій та іншими (Додаток Г). Однак сектор домогосподарств, як гравців підприємницького середовища, досліджено не повністю, адже науковцями здебільшого звертається увага на їх економічну поведінку, хоча важливим є визначення їх підприємницької сутності, участі у підприємницьких відносинах, а також ролі в процесах управління великим, середнім та дрібним бізнесом.

Вперше трактування поняття «домогосподарство» згадується у праці К. Афіньського «Домострой», який визначає домознавство як «...науку за допомогою якої люди можуть збагачувати господарство, а господарство ... все без винятку майно, а майном кожного ми назвали те, що корисне людині в житті ...»[141, с. 270 –271]. А перше визначення про людину як економічно незалежну особистість запропоновано А. Смітом, який розробив закономірності розвитку продуктивних сил і основи ефективної підприємницької діяльності [272; 273].

Згідно тлумачення словника сучасної української мови термін «домогосподарство» складається із слів «дім» – приміщення, люди, що в ньому живуть, та їхнє господарство, та «господарство» – виробнича, фінансова та інша

сторона побуту [54, с. 305]. З іншого боку, демографічний енциклопедичний словник трактує домогосподарство як «сукупність учасників розподілу, котрі є членами соціально-економічного осередку, який об'єднує людей відносинами, що виникають під час організації їх спільного побуту ...» [81, с. 89].

Домогосподарство як ринковий інститут вперше згадується в економіці України у 1993 р., коли була розроблена Система національних рахунків [232], а термін «домашнє господарство» введено у науковий обіг у 2001 р. Законом України «Про всеукраїнський перепис населення» та визначається як «...сукупність осіб, які спільно проживають в одному житловому приміщенні або його частині, забезпечують себе усім необхідним для життя, ведуть спільне господарство, повністю або частково об'єднують та витрачають кошти» [101, с. 446]. Схожі трактування подано у Законі України «Про Стратегію подолання бідності» [103] та у Наказі державної служби статистики «Про затвердження Інструкції з ведення погосподарського обліку в сільських, селищних та міських радах» [235]. У статистичному щорічнику України стверджується, що «господарства населення – домогосподарства, що здійснюють сільськогосподарську діяльність як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і з метою виробництва товарної сільськогосподарської продукції» [280, с. 136].

О. Гладун розглядає домогосподарство як елемент соціально-економічної системи [68], а М. Литвак у своїх працях досліджував теорію економіки домогосподарств [150, с. 213 – 218]. Значимими є праці С. Мочерного, який трактує домогосподарство як економічну категорію [174, с. 5 – 8], а О. Беляев показує домогосподарство як самостійний економічний суб'єкт [16, с. 119 – 127]. З іншого боку, О. Тарасенко трактує «домогосподарство» як «...сукупність індивідів, осіб, що разом складають єдиний економічний суб'єкт та реалізують спільну господарську діяльність і мають спільний бюджет» [285, с. 155].

Д. Денисова трактує домогосподарство як «економічний осередок, що має власність, фінансові активи, заощадження... умовою розвитку домогосподарства є інвестування ... домогосподарство є мікромоделлю економічної системи» [83]. Не погоджуємося із твердженням, що необхідною умовою розвитку домогосподарства

є інвестування, адже воно є «учасником спільного відтворення і реалізації економічних відносин приватної власності...» [170, с. 19] та економіки загалом.

Н. Васи́лига у трактуванні поняття «домогосподарства» акцентує увагу на його функціях [51]. А з іншої сторони, І. Микитенко у визначенні про домашнє господарства стверджує, що вони під час ведення діяльності виконують функції забезпечення економіки факторами виробництва, використання зароблених при цьому коштів для поточного споживання товарів послуг і заощаджень з метою задоволення своїх потреб [166, с. 107–110]. Вважаємо, що Н. Васи́лига більш коректно описує функції домогосподарств як суб'єктів економіки (Додаток Г).

Не можемо повністю погодитися із визначенням поняття «домогосподарство» таких авторів як С. Барсукова, В. Глухов, Ю. Макаренко, А. Олейник, К. Сіренко, О. Пікулик, О. Товстиженко, В. Федоренко [10; 69; 156; 183; 216; 226; 290; 330], які аналізують його із точки зору людського особистісного фактору розвитку, але не враховують їх підприємницьку сутність (Додаток Г).

Частково погоджуємося з думкою авторів Б. Райзберга, Л. Лозовського, Е. Стародубцевої (Додаток Г), що категорія домогосподарств «охоплює економічні об'єкти і процеси, що відбуваються там, де постійно проживає людина, сім'я» [239, с. 128]. Заслужують уваги праці Ю. Воробйова та В. Ворошило [63], які аналізують домогосподарства із сторони відтворювальних процесів. О. Ватченко [53] трактує домашнє господарство як самостійний суб'єкт господарювання та ринкової економіки, а також виділяє його як основу формування малого підприємництва.

Неоднозначним є розуміння домогосподарств І. Городняк [74], який визначає їх суб'єктами пропозиції на ринку (Додаток Г). Так, домогосподарства впливають на пропозицію товарів та послуг, однак як споживачі вони також є рушійною силою формування попиту на економічних ринках [71].

Автори С. Юрій, І. Буян, Р. Березюк лаконічно вдало описали наукову сутність категорії «домогосподарства» як економічної одиниці, що «... складається з однієї або більше осіб, яка володіє ресурсами, постачає ними економіку та використовує отримані за це доходи для купівлі товарів і надання послуг, які

задовольняють матеріальні потреби його членів» [92, с. 161]. Однак автори наголошують, що їх кінцевою метою є задоволення потреб, з чим частково мусимо не погодитися. Задоволення потреб є однією із основних цілей будь-якої діяльності домогосподарств, однак залежно від участі в економічних процесах як підприємця та цілей у довго- або короткостроковій перспективі на перший план постають стратегічний розвиток доходності власної справи, інвестування тощо.

Погоджуємося із трактуванням сутності домогосподарств науковцем Т. Кізімою, яка під даною категорією розуміє «специфічний вид соціально-економічної організації людей, які здебільшого перебувають у родинних відносинах, ділять спільний побут, постачають на відповідні ринки різноманітні ресурси (працю, капітал, підприємницький хист) і спільно приймають економічні рішення стосовно формування власних доходів та здійснення основних видів витрат з метою відтворення людського капіталу та задоволення матеріальних і духовних потреб» ... «одна людина, що живе окремо, не вважається сім'єю, але її діяльність з самостійної організації побуту є домогосподарством» ... «домогосподарство – це невелика група осіб (або одна особа), які спільно проживають в одному житловому приміщенні, ділять спільний побут і спільно приймають економічні рішення стосовно формування своїх доходів і здійснення основних витрат з метою задоволення власних потреб». [125, с. 85 – 86; 123].

Отже, можна стверджувати, що більшість авторів у визначення терміну «домашнє господарство» вкладають поняття підприємницького хисту та економічних відносин індивідів із іншими суб'єктами господарювання. А підприємницьку діяльність домогосподарств аналізують у дещо вузькому її прояві, зводячи сімейний бізнес до локального поняття фізична особа-підприємець, самозайнята особа, підсобне господарство тощо. Фактично не береться до уваги прояв сутності домогосподарства як власника бізнесу та не розглядається управління бізнесом домогосподарств. Сьогодні управління приватним бізнесом здебільшого аналізується з точки зору суб'єктів макроекономіки, а управління діяльністю домогосподарств з точки зору формування сімейного бюджету. Тому

необхідно також провести дослідження домогосподарств під ракурсом управління їх бізнес-процесами як суб'єктів макро- та мікропідприємництва.

Отже, пропонуємо трактувати домогосподарства як специфічну економічну категорію, особливий вид соціально-економічних та ринкових відносин суб'єктів господарювання (від одного до кількох осіб), які здебільшого пов'язані родинними зв'язками, спільною територією, фінансовими, інтелектуальними і матеріальними ресурсами, а також на основі взаємної згоди та у довгостроковій перспективі приймають самостійні економічні рішення щодо управління такими ресурсами, беруть участь у формуванні процесів пропозиції та попиту з метою досягнення поставлених цілей і потреб.

Виходячи із сутності поняття «домогосподарств» як суб'єктів економічної діяльності важливо також визначити конкретні його різновиди. Так, провівши аналіз наукових напрацювань, можемо сказати, що авторами здебільшого проводиться класифікація домогосподарств з точки зору демографічних, територіальних та соціальних ознак, але не повною мірою проведено аналіз економічних ознак. Наприклад, Т. Кізима поділяє домогосподарства за видами господарювання на такі, що здійснюють виробничу, комерційну та фінансову діяльність [125, с. 42]. Доцільним в умовах сучасної економіки є поділ домогосподарств автором Ю. Станкевич за ступенем їх адаптації до нововведень та інновацій на: креативні домогосподарства – генерують нові ідеї, технології; адаптивні – сприймають ноу-хау; консервативні – негативно ставляться до інновацій [277, с. 10]. Власне креативні домогосподарства мають найвищі шанси досягнути успіху в бізнесі [30]. Вартою уваги також є класифікація домогосподарств Д. Богині та С. Бурлуцького на прості системні функціональні (ПСФД) та системні функціональні (СФД). Під ПФСД розуміють систему, яка створена у процесі об'єднання суб'єкта і сукупності прав власності, що належить йому, з метою підтримки гомеостазу (власного відтворення або відтворення людського капіталу), а під СФД – об'єднання кількох ПСФД, що приводить до формування системи вищого рівня [18, с. 68]. Між ПСФД та СФД можуть виникати ринкові та неринкові взаємодії. Ця класифікація акцентує увагу на гомеостатичних

процесах на рівні домогосподарств, а на їх економічну роль звертається мало уваги. Зокрема, варто акцентувати увагу на ролі домогосподарств у використанні та формуванні підприємницького хисту, адже вони є рушійною силою економічних процесів на мікрорівні та учасником цих процесів як власник бізнесу на макрорівні.

За І. Зятковським домогосподарства, як учасники економічних процесів, можуть проявляти себе як активні, стандартні та пасивні [110, с. 80]. В рамках даного дослідження пропонуємо виділити окремою класифікаційною одиницею домогосподарства мінливого типу. Отже, домогосподарства можуть бути:

— Активні – домогосподарства, основним видом доходу яких є підприємництво будь-якого напрямку діяльності та організаційно-правової форми, а також індивідуальна підприємницька діяльність та самозайнятість.

— Стандартні – домогосподарства, основним видом доходу яких є оплата праці та додаткові винагороди за трудову діяльність.

— Пасивні – домогосподарства, основним видом доходу яких є пенсії, допомоги, інші виплати, а також сім'ї, які ведуть натуральне господарство.

— Мінливого типу. До них варто віднести домогосподарства, які здатні адаптувати свою економічну поведінку від активної, стандартної до пасивної і навпаки залежно від умов ринку. Це домогосподарства нового типу, які подолали межу консервативності та готові легко реагувати і адаптуватися до ринкових змін. До даної класифікаційної одиниці належать домогосподарства молодого покоління віком від 18 до 30 років, тобто ті, світогляд яких не зіпсований радянськими поглядами та економічними «потрясіннями» незалежної України.

Також вважаємо за необхідне класифікувати домогосподарства залежно від їх участі в управлінні бізнесом та за його величиною (рис. 1.11):

— Власники бізнесу макромасштабу – домогосподарства, основним видом доходу яких є прибуток від участі у капіталі підприємств великих платників податків, засновники таких підприємств. Дана категорія домогосподарств може брати активну участь у діяльності власного бізнесу або ж виступати у ролі отримувачів пасивного доходу, делегуючи управління бізнесом довіреним менеджерам вищої данки управління.

— Власники середнього бізнесу – домогосподарства, основним видом доходу яких є прибуток від участі у капіталі підприємств середнього бізнесу, засновники таких підприємств та фізичні особи-підприємці з річним доходом від діяльності понад 10 млн. євро. Дана категорія також може виступати як активним так і пасивним учасником бізнесу.

— Власники мікробізнесу – домогосподарства, основним видом доходу яких є прибуток від участі у капіталі малих підприємств, власники таких підприємств та фізичні особи-підприємці з річним доходом від 2 млн. євро.

— Дрібні бізнесмени – домогосподарства, основним видом доходу яких є прибуток від участі у капіталі мікро-підприємств, власники таких підприємств та підприємці з річним доходом менше 2 млн. євро.

— Підприємницькі осередки. До цієї класифікаційної одиниці відносимо домогосподарства, які займаються малим фермерським та підсобним господарством, натуральним виробництвом, а також самозайнятих осіб тощо.

— Феномени тіньової економіки – домогосподарства, діяльність яких підпадає під категорію підприємницької, однак така діяльність офіційно не декларується, економічно не оцінюється, дохід не оподатковується, свідомо ризикована, але у загальному підсумку бере участь в економічних процесах.

— Мультигосподарства – домогосподарства, діяльність яких підпадає під категорію підприємницької, носить змішаний характер: це власники кількох підприємницьких бізнесів різної величини та різних напрямків діяльності.



Рис. 1.11 Класифікація домогосподарств залежно від їх участі в управлінні бізнесом та за його величиною

Джерело: розробка автора

Важливим є також питання дослідження функцій домогосподарств, як основних суб'єктів економічних відносин, яке сьогодні також залишається дискусійним. Зокрема, вагомий вклад у дослідження домогосподарств зроблено Т. Кізімою, яка окрім функцій постачальника ресурсів, виробника, заощадника та споживача, також додатково виділяє відтворювальну функцію [125, с. 46–54]. З іншого боку, Ю. Станкевич пропонує групувати функції домогосподарств на економічні – виробництво, обмін, споживання, заощадження та неекономічні – репродуктивна, освітня, психологічна та окремо виділяє функції відпочинку і дозвілля [277, с. 8]. Варто звернути увагу, що автором окремо виділено функцію обміну, суть якої полягає у «...складній структурі постійних взаємовідносин домогосподарства з іншими суб'єктами ринкової економічної системи, зокрема вертикальні зв'язки з економічним центром – державою, та горизонтальні – з різними економічними організаціями» [277, с. 9]. Н. Васи́лига до основних економічних функцій домогосподарств відносить виробництво, обмін з іншими суб'єктами ринкової системи, споживання, заощадження та інвестування [51, с. 88].

Р. Івановим запропоновано згрупувати функції домогосподарств залежно від їх мікро- та макроекономічних особливостей. Зокрема, до базового (первинного) рівня автор відносить виробничу, споживчу функції та додаткову когнітивно-рефлексивну функції, а до похідного (вторинного) рівня – заощаджувальну, відтворювальну та додаткову інформаційно-комунікативну функцію [112, с. 36–38]. Запропоноване групування функцій за рівнями є доцільним, проте тут виділено лише чотири основні функції, які були виокремлені іншими дослідниками ще на етапі становлення наукового напрямку дослідження домогосподарств, тому не повністю враховуються сучасний стан та роль домашніх господарств в економіці.

Враховуючи вище сказане, пропонуємо систематизувати та розуміти функції домогосподарств наступним чином:

— Постачальники ресурсів – домашні господарства виступають у ролі власників землі, капіталу, праці та підприємницького хисту і постачають ці ресурси на відповідні ринки. Варто зазначити, що управління земельними ресурсами,

працею та капіталом потребують від домогосподарств також прояву підприємницького хисту – уміння економічно ефективно розпоряджатися цими ресурсами з метою отримання доходу. Можливо в окремих авторів виникне запитання, яким чином праця є проявом підприємницького хисту? Економічно адаптивний трудовий ресурс (домогосподарство) повинен володіти умінням «продавати» свою працю на ринку трудових послуг. Маємо на увазі вибір напрямку діяльності, роботодавця, умов праці та самореалізації. Досить поширеною сьогодні є практика, коли домогосподарства реалізують свій трудовий потенціал в якості офіційно зареєстрованої фізичної особи-підприємця: працівник виконує функції співробітника в організації, зобов'язання із сплати податків та подання звітності бере на себе роботодавець, як наслідок – роботодавець у підсумку сплачує меншу кількість податків з доходу співробітника який є ФОП, а співробітник отримує винагороду за виконану роботу у більшому розмірі. Такий вид співробітництва є економічно вигідним як для домогосподарства так і для роботодавця. З іншого боку, домогосподарство також проявляє свій підприємницький хист через ведення власне (без трудових відносин) зареєстрованої підприємницької діяльності.

— Виробники товарів та послуг – домогосподарство може проявляти себе як виробник ринкових та неринкових товарів і послуг. Під виробництвом ринкових товарів та послуг варто розуміти їх постачання на ринок для продажу споживачам/замовникам, в іншому випадку – це виробництво для споживання в рамках самого домашнього господарства. Як зазначає Т. О. Кізима «...Результати ринкового виробництва домогосподарств враховують при обчисленні валового внутрішнього продукту країни ...» [125, с. 50].

— Заощадники доходів – використання отриманих доходів від діяльності для інвестування, формування страхового резерву домашнього господарства, дорогих покупок тощо. Функція заощадника також пов'язана із реалізацією підприємницького хисту, адже для того, щоб була можливість отримувати достатній для формування заощаджень дохід домогосподарства повинні вміти продавати свій хист як на ринку праці, так і на підприємницькому ринку.

— Відтворювальний ресурс – забезпечення простого і розширеного відтворення домашнього господарства ресурсами, розвиток людського капіталу.

— Інвестування – на перший погляд дана функція пов’язана із функцією заощадника. Однак це різні поняття. Інвестування відрізняється тим, що домогосподарство має володіти високим підприємницьким хистом для того, щоб вдало здійснювати капіталовкладення у перспективні проєкти, напрямки діяльності тощо та отримувати від таких вкладень видимий дохід.

— Споживачі товарів та послуг – дохід від виробництва і постачання товарів та послуг витрачається домогосподарствами у переважній більшості на споживання. Домогосподарства ж інвестиційного типу, що характеризуються високою економічною освіченістю та підприємницьким потенціалом, переважно такий дохід спрямовують на розвиток власного бізнесу, перспективні проєкти та переслідують довгострокові стратегічні цілі таких капіталовкладень.

— Функція обміну – здатність домогосподарств будувати сталі взаємодії із суб’єктами економіки: вертикальні – із державними структурами, та горизонтальні – із іншими суб’єктами економіки. Побудова таких зв’язків формує економічний світогляд домогосподарства як на сімейному, так і на підприємницькому рівнях.

— Функція організаційно-рефлексивна. Якщо розглядати окремо організаційну функцію, то її сутність передбачає наявність прямого управління, тобто дана функція є доречною в управлінні підприємницькими структурами та командами. З іншого боку, рефлексивне управління передбачає наявність стимулів для виникнення певних рішень та трансляції мотивів прийняття рішень. Аналізуючи сутність домогосподарств з точки зору їх економічної ролі можна сказати, що вони виконують власне організаційно-рефлексивну функцію: на рівні управління підприємствами як власник та розпорядник бізнес-процесів, а також на рівні управління бізнес-командами як лідер домогосподарство виконує в основному організаційну функцію; на рівні непрямого управління бізнесом, наприклад, як власник, що делегує права управління власним підприємством довірній особі, мінімально задіяний в бізнес-процесах і отримує дохід від такої діяльності, а також як учасник управління бізнес-командами або сімейного бізнесу

домогосподарство виконує рефлексивну функцію. Оскільки сучасні домогосподарства є як учасниками сімейного бізнесу так і учасниками або прямого управління підприємствами або учасниками бізнес-команд (зазвичай у ролі співробітника компанії в складі бізнес-команди, або у ролі підприємця-власника), можна говорити про доцільність об'єднати організаційну та рефлексивну функцію – комплексне вміння управляти підприємницькою діяльністю різних напрямків та величини. Коли домогосподарство налічує кілька пов'язаних осіб, то формуються владні відносини – передача права контролю над діяльністю одній особі (переважає організаційна функція).

Розуміння сутності поняття «підприємницька діяльність» (див. підрозділ 1.1) та «підприємницька діяльність домогосподарств» на перший погляд схожі, однак сьогодні залишаються дискусійними. Тому, з метою коректного розуміння сутності та ролі домогосподарств в економіці, пропонуємо розглянути найбільш значимі на сьогодні погляди науковців та сформувані коректне для сучасних умов визначення поняття підприємницької діяльності домогосподарств.

Так, окремі науковці, що досліджували поняття «підприємницька діяльність», під цим терміном розуміють також підприємницьку діяльність домогосподарств [125; 277]. Інші ж автори, праці яких аналізуються в рамках цього підрозділу, зводять сутність бізнесу домогосподарств до локального поняття фізичних осіб-підприємців, «човникового бізнесу», домашнього підсобного бізнесу тощо. Проте, в умовах сучасності активно розвивається напрям дослідження сімейного бізнесу [274], що власне підтримує запропонований нами підхід щодо аналізу домогосподарств як власників юридичних організацій.

Відтак, домогосподарство є окремим суб'єктом економіки та учасником як економічних процесів макро- і мікробізнесу. Відповідно до цього, підприємницьку діяльність домогосподарств пропонуємо трактувати як ініціативну, самостійну, інноваційно орієнтовану, здійснювану під власну відповідальність та під усвідомлений ризик діяльність з прямого або опосередкованого управління бізнесом, а також діяльність з виробництва, купівлі-продажу матеріальних і нематеріальних благ та формування економічних відносин з іншими суб'єктами

господарювання на конкретних ринках, з метою отримання прибутку або досягнення інших економічних цілей. Варто звернути увагу, що сутність поняття «підприємницька діяльність» відрізняється від «підприємницька діяльність домогосподарств» лише фразою «...діяльність з прямого або опосередкованого управління бізнесом...». Це пояснюється тим, що підприємницька діяльність як загальне поняття під виробництвом, купівлею-продажем матеріальних і нематеріальних благ та під формуванням економічних відносин з іншими суб'єктами господарювання розуміє також і управління цими процесами. А домогосподарство є або активним учасником свого бізнесу – здійснює пряме управління бізнесом через втручання у господарські процеси за напрямками діяльності, або пасивним – управління бізнесом передається довіреній особі, домогосподарство може здійснювати непрямий вплив на бізнес через таку особу, є отримувачем доходів, але не бере безпосередньої участі у господарських процесах.

Враховуючи особливості розвитку вітчизняної економіки, виділяємо наступні категорії підприємців:

— «вимушені підприємці» – група населення, яка втратила джерела існування і займається дрібним бізнесом у торгівлі, сфері послуг та певних видах виробництва. Це ІТ-працівники, представники науки і освіти тощо, які можуть вести підприємницьку діяльність та трансформуватися у найманих працівників;

— «вдалі підприємці» – ті, які вміло використовують недоліки законів і мають доступ до бюджетних ресурсів, формують джерела нагромадження;

— «номенклатурні підприємці» – директорський та управлінський партійний корпус, значна кількість тих, хто обіймав відповідальні посади у державному секторі економіки. Ці підприємці діють на основі власних інтересів щодо приватизації майна суспільної власності, і це дозволяє їм швидко збагатитися та очолювати найбільш прибуткові підприємства;

— «нові підприємці» – домогосподарства, які володіють великим рівнем активності та ініціативності на ринку, не зіпсовані радянським та перехідним пострадянським економічним розвитком, прихильники інноваційних та нестандартних рішень, здатні швидко генерувати нові ідеї та швидко адаптуватися

до змін ринкового середовища. До даної категорії в основному відносяться молоді підприємці віком від 20 до 35 років, а також підприємці, які вміло та швидко зуміли повністю змінити світогляд та бізнес-поведінку і трансформуватися із попередніх трьох категорій до категорії нових.

Метою здійснення підприємницької діяльності домогосподарств будь-якого напрямку діяльності є отримання доходу [72]. Проаналізувавши погляди сучасних науковців на трактування сутності поняття «дохід» можна зробити висновки про його різнопланове розуміння. Частково розбіжність тлумачень сутності доходу пояснюється широкою сферою його застосування на макро- і мікрорівнях, тому детальніше зупинимося на аналізі його основних інтерпретацій.

Дж. Хікс запропонував досить вдале на той час та актуальне і на сьогодні трактування поняття «дохід» – «...максимальна кількість засобів, які можна витратити протягом певного періоду часу при умові, що, відповідно до очікувань, капітальна вартість (у грошовому вираженні) майбутніх надходжень буде залишатися незмінною» [309, с. 291]. Можна стверджувати, що більшість сучасних трактувань доходу побудовані на висновках Хікса і адаптовані до умов сучасності.

Дослідник Ф. Бутинець розглядає дохід як грошовий потік та інші надходження за період, отриманий від продажу продукції, товарів, робіт, послуг [48]. Однак варто зазначити, що ці надходження є кінцевою вартістю, яка переходить у розпорядження підприємця. Поняття доходу є набагато ширшим та охоплює всю величину доданої вартості, а прибуток – це вартісна форма доданого продукту і є чистою сумою «на руки», що отримує підприємець від власної справи.

Економічний енциклопедичний словник трактує дохід із трьох основних позицій: як «гроші або матеріальні цінності, отримані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності; різницю між витратами на реалізацію продукції, робіт чи послуг і матеріальними витратами на їх виготовлення; суму дивідендів і відсотків, отриманих відповідно від акцій та вкладів і депозитів» [93, с. 173].

О. Попович та Н. Діденко стверджують, що економічна сутність доходів полягає «у відшкодуванні витрат на ведення діяльності й отримання відповідної

суми прибутку, яка забезпечує досягнення стратегічної мети – приросту власного капіталу» [229, с. 978].

Фактично можна говорити про те, що управління доходами є похідною «потребою» від глобального поняття «управління бізнесом» чи «управління підприємницькою діяльністю». Ведення бізнесу є діяльністю, а отримання доходу (прибутку) – ключовою ціллю. А поняття «дохід» має загальний характер та концептуально визначає сутність поняття «доходи домогосподарств».

Так, Н. Васи́лига під доходами домогосподарств розуміє «...значення суми отриманих грошових коштів та вироблених продуктів, якими домогосподарство забезпечило себе за певний період часу, як правило, за рік» [52, с. 122]. Висновки автора містять суперечність, адже доходи домогосподарств включають не лише грошові ресурси та продуктову базу. Важливо розуміти, що це поняття має включати також збільшення матеріальних активів та інших фінансових ресурсів. З іншого, боку Ю. Станкевич під доходами домогосподарства розуміє «... частину національного доходу, який створюється членами домогосподарства й передбачає усю сукупність фінансових та натуральних ресурсів, якими вони можуть розпоряджатися для власного споживання та заощадження» [278, с. 301].

Вартим уваги є погляд дослідників О. Мінц та Н. Джамбаз, які доходи домогосподарств з макроекономічної точки зору визначають як «...результати їх економічної діяльності, які можуть мати грошову й натуральну форми» [171, с. 227]. З іншої сторони, Ю. Макаренко аналізує доходи домогосподарств як «...певну суму грошових коштів та матеріальних благ і послуг, отриманих у процесі виконання економічних функцій домогосподарствами, і передусім сім'ями, з приводу чого виникають відносини приватної власності у всіх сферах суспільного відтворення» [156, с. 128].

Акцентуємо увагу на працях Т. Кізими, яка вдало трактує доходи домогосподарства із позиції макроекономічного підходу як «...сукупність економічних відносин, за допомогою яких заново створена у суспільстві вартість розподіляється між власниками факторів виробництва, а також здійснюється перерозподіл первинних доходів з метою оптимізації кінцевого споживання благ і

послуг у межах суспільства», а з позиції мікроекономічного – як «сукупність надходжень упродовж певного періоду часу з усіх можливих джерел як у грошовій, так і негрошовій формах, які збільшують активи домогосподарства і можуть бути спожиті ним без зменшення реальної вартості його майна» [125, с. 94].

На основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що реалізація домогосподарствами підприємницького підходу у здійсненні будь-якої діяльності є однією із першочергових умов отримання доходів та його участі у економічних відносинах, оскільки розвиток домогосподарства як суб'єкта економіки напряду залежить від усвідомлення його ролі та можливостей у економічних процесах, ефективного використання можливостей ринкових умов господарювання.

Варто зазначити, що поняття «дохід домогосподарства від підприємницької діяльності» сьогодні аналізується мало. Зазвичай це поняття розглядається у контексті аналізу більш укрупнених понять «дохід приватного підприємця», «дохід домогосподарств». Так Ю. Станкевич під доходами домогосподарств від підприємницької діяльності розуміє «... прибуток від індивідуальної трудової та підприємницької діяльності домогосподарств ...» [278, с. 302–303]. Дотримуються схожої позиції також Є. Палига, Т. Панчишин [190, с. 96].

Т. Кізіма до підприємницьких доходів домогосподарств відносить «...будь-які форми доходів, що виникають як результат здійснення приватного бізнесу... до цієї категорії доцільно також зараховувати і доходи власників приватних підприємств, що мають статус юридичної особи» [126, с. 225]. Погоджуємося з науковцем, адже дана позиція відповідає точці зору нашого дослідження.

Враховуючи вище викладене, під доходами домогосподарств від підприємницької діяльності пропонуємо розуміти сукупність надходжень вартісного характеру (активних та пасивних) за певний період, які формуються у процесі здійснення економічних відносин домогосподарств з іншими суб'єктами господарювання на відповідних економічних ринках, збільшують активи домогосподарства, можуть бути спрямовані на розвиток власного бізнесу, інвестування, заощадження, споживання або досягнення інших цілей, не здійснюючи при цьому негативного впливу на фінансові результати.

Кожне економічно свідоме домогосподарство, аналогічно як і підприємства, має прагнути до рентабельності, тобто збалансовувати доходи і витрати, нагромаджуючи та управляючи ресурсами тощо. Інакше кажучи, на відміну від підприємств, домогосподарство має більш широке, і не тільки економічне, але й соціальне значення. А потреба в управлінні доходами від підприємницької діяльності домогосподарств набуває необхідного значення. Як зазначає Р. Кові Стівен «...підприємства, суспільні групи, організації всіх видів (у тому числі родини) можуть бути проактивними. Проактивні індивіди мають здатність об'єднати свої творчість і винахідливість, щоб створювати всередині організацій проактивну культуру. ... швидкі зміни у середовищі, в якому ми живемо, роблять потребу в ефективному лідерстві актуальною, як ніколи ...» [249, с. 89 –112]. Автор наголошує на тому, що домогосподарство, поряд із іншими суб'єктами економіки, є важливою рівноцінною економічною категорією, а його діяльність як підприємницька так і трудова, соціальна, побутова потребує грамотного розуміння процесу управління. Фактично домогосподарство для того, щоб уміло генерувати управлінські рішення щодо певних бізнес-процесів має володіти набором компетенцій. Зокрема В. Брич та Х. Снігур акцентують увагу на необхідності володіти знаннями щодо методів здійснення впливу [30, с. 127; 42].

В рамках розуміння сутності та ефективності управління бізнесом важливо правильно розуміти і класифікувати доходи від підприємницької діяльності домогосподарств. Так, державний комітет статистики виділяє такі види доходів домогосподарств: доходи від оплати праці, доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості, доходи від продажу сільськогосподарської продукції, пенсії, стипендії, субсидії надані готівкою та безготівкою, грошова допомога від родичів інших осіб та інші доходи, вартість спожитої продукції особистого підсобного господарства та самозаготівель, інші доходи [58–62].

Н. Васи́лига серед основних доходів домогосподарств виділяє заробітну плату, доходи від власності, трансферти. Однак автором не розглядаються доходи від підприємницької діяльності, з чим ми не погоджуємося [51, с. 87]. Ю. Станкевич та Л. Ключник виділяють доходи домогосподарств від підприємницької діяльності,

доходи від власності, доходи від продажу сільськогосподарської продукції [130, с. 100; 278, с. 302 – 303]. А. Сенів та Ю. Малиновський додатково виділяють тіньову підприємницьку діяльність [265, с. 445]. В. Фетисов групує доходи домогосподарств на: доходи отримані в процесі виробництва та реалізації товарів і послуг, грошові доходи від державних фондів, доходи від фінансових операцій [299, с. 256]. Також доходи домогосподарств від підприємницької діяльності відносять в групу трудових (зароблених) доходів, а доходи від власності до нетрудових (отриманих) доходів [263, с. 150]. С. Салига та В. Гнеушева поділяють доходи домогосподарств за: джерелом надходження – на власні (заробітна плата, підприємницька діяльність), доходи від власності (дивіденди) та доходи від суспільних фондів; за динамікою – на основні (заробітна плата, підприємницька діяльність) і додаткові (доходи від власності); за порядком одержання – одночасні (майнові) та термінові (надходження від оренди, дивіденди); за можливістю виміру – спостережені (офіційні) і неспостережені (неофіційні) [258, с. 89].

Отже, проаналізувавши сучасні наукові напрацювання, бачимо, що науковцями не звертається увага на класифікацію доходів залежно від їх участі в управлінні підприємницькою діяльністю з метою отримання або оптимізації доходності. Науковцями використовується вузьке дослідження класифікації доходів домогосподарств з точки зору однієї особи, групи пов'язаних інтересами осіб або сім'ї, діяльності населення загалом. Зауважимо, що в рамках нашого наукового дослідження домогосподарства розглядаються як управлінці приватними організаціями, як фізичні особи-підприємці та як підприємці, що ведуть незареєстрований бізнес. Тому, щоб коректно розкрити види доходів домогосподарств від підприємницької діяльності варто також проаналізувати наукові напрацювання щодо класифікації доходів підприємств та їх динаміку.

Так, класифікація доходів підприємств аналізується дещо ширше, наприклад, розширену класифікацію доходів підприємств наведено авторами В. Озерян, П. Куцик, та А. Волошин: за рівнем формування виділено доходи підрозділів та доходи від окремих операцій [182, с. 212] В цілях управлінського обліку розрізняють також інкрементальні та маржинальні, регулярні і нерегулярні доходи

[122, с. 280]. На нашу думку, що найбільш доречною є класифікація доходів від підприємницької діяльності за П(с)БО 15 [236]. Цієї точки зору дотримується також А. Бурковський та П. Бурковський [46]. Проте варто враховувати положення П(с)БО 16 «Витрати» [237], які разом з П(с)БО 15 урегульовують формування фінансових результатів.

Також акцентуємо увагу на спробах Л. Ліпич та С. Мостинця обґрунтувати сутність управління доходами домогосподарств, під яким науковці розуміють «процес управління, формуванням і використанням фондів фінансових ресурсів домогосподарств за допомогою специфічних прийомів і методів» [152, с. 230–235; 153, с. 49]. В працях інших авторів, які згадані у дисертації, поняття «управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності» аналізується в основному як управління доходами або бізнесом.

Отже, проаналізувавши весь спектр наукових напрацювань щодо сутності поняття управління бізнесом та вивчивши основні аспекти формування, класифікації, розподілу та управління доходами, пропонуємо під поняттям «управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності» розуміти сукупність прямих та опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання щодо регулювання підприємницьких процесів та економічних відносин як всередині власної економічної системи (ФОП, підприємства тощо) так і на зовнішніх ринках з метою формування та ефективного використання прибутку або досягнення інших економічних цілей.

В умовах сучасної економіки одним із ключових напрямків збільшення прибутковості бізнесу домогосподарств у контексті формування та розподілу їх доходів і витрат є наявність якісно побудованої стратегії управління бізнесом. В реаліях сьогодення окремі суб'єкти господарювання абстрагуються до використання стратегії як спонтанного розв'язання питань або ж будують стратегію як планування діяльності, що через деякий час може створювати негативні наслідки для бізнесу. Недосконала стратегія робить бізнес негнучким до змін, формуються «затримки» у розвитку, які локально або глобально обмежують діяльність суб'єкта господарювання, не дозволяючи досягти бажаного рівня

прибутковості та поставлених цілей. До слова, науковцями А. Лефлі та Р. Марті наведено вдалий приклад, що «...керівники визначають стратегію як оптимізацію існуючого стану речей ... Але це не стратегія. ... компанії вбачають стратегію, порівнюючи свої результати з результатами конкурентів Однаковість – це не стратегія» [2, с. 9–10]. Тож досконала стратегія управління бізнесом має орієнтуватися на досягнення місії та цілей бізнесу і будуватися на основі конкретних коротко- та довготермінових рішень щодо здійснення діяльності, а також повинна бути гнучкою та коригуючою у просторі.

Проаналізуємо найбільш вагомі, на нашу думку, наукові погляди на поняття «стратегія» (Додаток Д, табл. Д.1). Так, деякі дослідники стратегію визначають як план [70, с. 63; 73, с. 9; 136; 147, с. 7; 161, с. 87; 251, с. 27; 257, с. 8]. Науковці А. Грушина [78, с. 81], В. Василенко, Г. Ткаченко [49, с. 78] та інші [5] стратегію порівнюють із правилами управління. Але правила і плани є елементами стратегії.

П. Клівець [129, с. 7], І. Ігнат'єва [113, с. 220], Б. Карлофф [121] вдало підкреслюють цінність стратегії, однак зводять її поняття до такого елемента як модель дій. О. Тридід [292, с. 80] стратегію описує як політику управління, а Б. Мізюк стратегією порівнює із принципами діяльності [169, с. 10] (Додаток Д, табл. Д.1). Вважаємо, що стратегію потрібно розглядати комплексно.

А. Наливайко стратегію трактує як встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення перегляду специфіки діяльності та прибутковості [180, с. 22]. За М. Портером стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [230, с. 27]. Автори влучно підкреслили, що напрямки діяльності є об'єктом стратегічного управління.

Більш доречними, на нашу думку, є визначення «стратегії» науковців О. Довгаль [86], Г. Мінцберга, [172; 173, с. 16], А. Чандлера [339] та Міністерства економіки України [164] (Додаток Д, табл. Д.1). Акцентуємо увагу також на працях А. Баланович [6, с. 40], який аналізує довгострокове призначення стратегії, проте доцільно визначати і набір стратегій періодичного управління.

Л. Кустріч говорить, що « ... стратегія – це якісна послідовність дій, що здійснюється вищим менеджментом для реалізації сукупності цілей ...» [146, с.

429]. Але не зрозуміло, чому акцентується увага саме на вищому менеджменті. Вважаємо, що стратегія охоплює всі ланки управління і дії його учасників загалом.

Як бачимо, більшість науковців стратегію аналізують з точки зору її структурних елементів, однак не повністю розкривають її комплексної основної сутності та призначення. Однак, у працях А. Лефлі та Р. Марті, де найбільш вдало трактується стратегія як «інтегрований набір рішень, який забезпечує унікальне позиціонування компанії в її сфері діяльності для створення стійкої переваги й надзвичайної цінності, яка дає змогу перевершити конкурентів» [2, с. 8–10].

Отже, пропонуємо доповнене авторське визначення поняття «стратегія». Під стратегією доцільно розуміти інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу: відображають прагнення бізнесу до перемоги та способи її досягнення, поле гри, ключові компетенції та систему оплати праці; забезпечують позиціонування компанії на ринках; координують поведінку бізнесу у просторі; зорієнтовані на створення унікальної цінності і стійкої переваги над конкурентами; мають враховувати прогностичний комплексний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ; можуть та повинні періодично переглядатися (уточнюватися, змінюватися), а їх головним призначенням є забезпечення досягнення місії та цілей бізнесу.

Проведемо аналіз наукових напрацювань за найбільш вагомими, на нашу думку, видами основних загальних стратегій управління сучасним бізнесом. Так, Міністерство економіки України виділяє корпоративну стратегію, бізнес-стратегію та функціональну стратегію [164] (Додаток Д, табл. Д.2). А. Лефлі та Р. Марті доповнюють цю класифікацію та додатково виділяють стратегію за категоріями продуктів та брендами [2, с. 21].

С. Скибенко та М. Чемерис стратегії управління бізнесом прирівнюють до стратегії управління прибутком та класифікують наступним чином: агресивна; захисна; диверсифікована [268, с. 154]. Схожої думки дотримується Ж. Чухлата [322, с. 364]. В. Демиденко виділяє лише стратегії зниження витрат та диверсифікації [80, с. 15]. Ці класифікації дещо схожі на пропозиції М. Портера [230] (Додаток Д, табл. Д.2).

З іншого боку, науковець Р. Скалюк наголошує на необхідності враховувати життєвий цикл бізнесу у розробці стратегії та виділяє такі її базові види: стратегія розвитку (етап становлення та зростання бізнесу); стратегія стабілізації (етап зрілості); стратегія виживання (етап спаду) [267, с. 117]. Аналогічної думки також дотримуються П. Гордієнко, Л. Дітковська, Н. Яшкіна [73, с. 32]. І. Саух додатково виділив такі складові стратегії розвитку: стратегія концентрованого, стратегія інтегрованого зростання [260, с. 94]. Л. Лазоренко запропонував дещо ширшу класифікацію загальних стратегій управління: стратегія зростання; стратегія підтримки; стратегія скорочення діяльності; стратегія ліквідації; комбінація стратегій [147]. А. Баланович доповнив цю класифікацію революційною стратегією, а стратегія реструктуризації поділена на прогресивну і формуючу [6, с. 48] (Додаток Д, табл. Д.2).

Також нами проведено аналіз наукових напрацювань щодо стратегії управління бізнесом домогосподарств. Однак відповідних класифікацій у науковій літературі не виявлено. Науковцями проводився аналіз та класифіковано стратегії поведінки домашніх господарств з точки зору їх загальної діяльності, але окремо не аналізувалися стратегії управління приватним бізнесом домогосподарств. Наприклад, Є. Болотіна аналізує поведінкові аспекти функціонування домогосподарств [20]. Т. Кізимою виділено загальний перелік фінансових стратегій поведінки домашніх господарств [124, с. 93], а Я. Рощиною подано типологію фінансових стратегій за активами та пасивами [256, с. 312–380]. В. Заяцем запропоновано моделі формування доходів населення [106, с. 19]. Напрацювання цих авторів є вагомими, але прямо не стосуються теми нашого дослідження.

Проаналізуємо сутність та розглянемо місце стратегії управління доходами в ієрархії загальних стратегій управління бізнесом (Додаток Д, табл. Д.3). Так, Л. Дядечко та В. Полянко [91, с. 59; 227, с. 167] стратегію доходів порівнюють із планом, а Н. Шмиголь – із методологією управління доходами [327]. Але недоцільно порівнювати стратегію доходів із планом дії і методологією управління.

С. Шастун стратегію формування доходів розуміє як систему « ... взаємопов'язаних рішень, дій та заходів, реалізація яких дозволить отримати обсяг

доходів, достатній для покриття поточних витрат, забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, а також формування прибутку для фінансування стратегічного розвитку та відшкодування затрат... ». Автор вважає, що стратегія управління доходами торкається конкурентної та фінансової стратегії, але визнає і її міжрівневість [323, с. 161]. Тракткування стратегії доходів цього автора є найбільш доцільним, але стратегія доходів повинна формуватися на всіх рівнях загальних стратегій. Тут варто згадати також праці В. Вороніної, І. Маркіної та Л. Семенюк, С. Скибенко [159, с. 108; 264; 268] (Додаток Д, табл. Д.3).

Отже, під стратегією управління доходами слід розуміти комплексний інтегрований набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу зорієнтовані на забезпечення максимального рівня дохідності, який дозволить покрити очікувані та спонтанні витрати бізнесу, отримати цільовий рівень прибутковості та досягти запланованих економічних показників, розвивати конкурентну основну та допоміжну діяльність, а в сукупності є орієнтованою на досягнення місії та цілей загальної стратегії управління бізнесом.

Окрім цього проведемо дослідження сутності поняття «стратегічне управління» (Додаток Д, табл. Д.4). Так, Є. Бєлий та І. Романова порівнюють стратегічне управління з програмним способом мислення й управління [14], але не зрозуміло чи автори мають на увазі набір наперед визначених управлінських рішень, чи програмне забезпечення у контексті прийняття управлінських рішень. Більш змістовніше трактує стратегічне управління Т. Гавриленко [64, с. 8], проте не повністю розкриває його комплексну і цільову сутність. З іншого боку, І. Райковська у понятті стратегічного управління акцентує увагу на необхідності своєчасного і швидкого реагування на зміни [240, с. 115]. Доповнюють пропозиції згаданих авторів також твердження О. Чукурної, С. Побігун, Н. Сапельнікова та інших [26; 33; 187; 219, с. 105; 255; 259, с. 55; 321, с. 547; 344; 345; 346; 347].

Л. Кустріч у визначенні стратегічного управління акцентує увагу лише на задіяність в ньому тільки вищого керівництва [146, с. 429], хоча, на нашу думку, учасниками цього процесу повинні бути всі рівні управління. До того ж виникає питання чи не про «шаблонність» говориться (Додаток Д, табл. Д.4). Однакових

стратегій і процесів стратегічного управління бути не може. Можуть бути схожі підходи, методи, принципи. Тому, це твердження потребує уточнень.

Найбільш точним, на нашу думку, є твердження Р. Бруханського, що стратегічний менеджмент одночасно є і явищем, і процесом, передбачає формування та реалізацію стратегії підприємства [45, с. 164–165]. Доцільним є також трактування З. Галушки [65, с. 23–24] (Додаток Д, табл. Д.4).

Отже, пропонуємо трактувати стратегічне управління як комплексний процес управління бізнесом у коротко- та довгостроковій перспективі щодо планування, організації, регулювання, контролю, інноваційного та гнучкого розвитку діяльності суб'єкта господарювання, що дозволяє коректно будувати та компонувати набір рішень щодо прагнення до перемоги та способів її досягнення, поля гри, ключових компетенцій і системи оплати праці, передбачає інтервальну оцінку отриманих результатів та коригування стратегічної поведінки у просторі, вигідно позиціонувати бізнес на ринку, ефективно задіяти у бізнес-процесі усі рівні управління (діяльності), створити унікальну цінність та досягти високої конкурентоспроможності, вдало позиціонувати бізнес на ринках, що у підсумку забезпечить досягнення поставлених цілей та здійснення місії.

Варто також зазначити, що коректне розуміння домогосподарствами сутності підприємницької діяльності та ефективного управління бізнесом, в тому числі доходами, дозволить вивести рівень розвитку підприємницького сектору як дрібного так і великого бізнесу на якісно новий рівень розвитку. А основою ефективного управління бізнесом домогосподарств будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності та розміру є наявність якісної стратегії, дієвих процесів стратегічного управління та методів управління, які підкріплюються сучасними автоматизованими інформаційними системами збору і аналізу даних, що детальніше розглянемо у розділі 3 дисертації.

Висновки до розділу 1

У результаті проведених досліджень теоретико-концептуальних основ управління підприємницькою діяльністю домогосподарств отримано висновки:

1. Запропоновано управління підприємницькою діяльністю трактувати як сукупність орієнтованих на стратегічну перспективу прямих і опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання, які включають гнучкі інструменти та методи планування, організації, регулювання, контролю, мотивації і оптимального використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення маневреності та довготривалого позитивного економічного ефекту. Встановлено, що домогосподарства здійснюють: пряме управління власним бізнесом через втручання у господарські процеси; опосередковане управління власним бізнесом – управління бізнесом делегується довіреній особі, а домогосподарство здійснює непрямий вплив на бізнес-процеси та отримує доходи; комбіноване управління.

2. Уточнено трактування функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Виділено функцію інноваційного та гнучкого розвитку, яка базується на застосуванні гнучких методологій управління бізнесом, інноваційного та нестандартного мислення, командної роботи, поетапного контролю і рефакторингу результатів. Запропоновано функції управління підприємницькою діяльністю групувати за рівнем їх здійснення на функції управління вищої ланки, функції управління середньої ланки, функції управління «прямого виробництва» та функції управління змішаного типу.

3. Управління бізнесом рекомендовано здійснювати на основі принципів групи ефективного розвитку (гнучкість, маневреність, інноваційність, комплексність, гуманізм праці, орієнтація на результат, тощо), використовуючи в якості підґрунтя принципи групи сталого розвитку (превелентність, варіативність, ініціативність, мотивація, автоматизація тощо) та враховуючи допоміжні інструменти принципів групи латентного розвитку (оптимальність, раціональність, посилений контроль, безперервність тощо).

4. Встановлено, що у вітчизняних суб'єктів господарювання управління підприємницькою діяльністю в основному здійснюється через традиційні методи управління бізнесом – комбінування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Вважаємо, що доцільним в умовах сучасної економіки є поєднання системного та процесного підходів до управління підприємницькою діяльністю із методами гнучкого управління бізнесом, до яких відносимо Agile, Scrum, Kanban, XP, концепцію Lean, запропоновано виділити в окрему категорію методів інноваційного розвитку. Кожен із цих методів базується на наборах власних інструментів і практик управління бізнесом та буде ефективним в управлінні великим, середнім, малим і мікро бізнесом, підприємницькою діяльністю фізичних осіб-підприємців, сімейним бізнесом тощо.

5. На основі аналізу наукових здобутків запропоновано трактування понять «домогосподарство», «підприємницька діяльність домогосподарств», «доходи домогосподарств від підприємницької діяльності». Під терміном «управління доходами від підприємницької діяльності домогосподарств» розуміємо сукупність прямих та опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання щодо регулювання підприємницьких процесів та економічних відносин як всередині власної економічної системи так і на зовнішніх ринках з метою формування та ефективного використання прибутку або досягнення інших економічних цілей.

6. Систематизовано та запропоновано авторське трактування функцій домогосподарств: постачальники ресурсів, виробники товарів та послуг, заощадники доходів, відтворювальний ресурс, інвестування, споживачі товарів та послуг, функція обміну. Встановлено, що на рівні управління підприємствами як власник та розпорядник бізнес-процесів і на рівні управління бізнес-командами як лідер домогосподарство виконує в основному організаційну функцію, а на рівні опосередкованого управління як власник, що делегує права управління власним бізнесом довірений особі, виконує рефлексивну функцію, на основі чого виділено окрему організаційно-рефлексивну функцію домогосподарств.

7. Запропоновано класифікувати домогосподарства за критерієм участі в управлінні бізнесом та за його величиною: власники бізнесу макромасштабу,

власники середнього бізнесу, власники мікробізнесу, дрібні бізнесмени; підприємницькі осередки, феномени тіньової економіки; мультигосподарства.

8. Обґрунтовано теоретико-концептуальну сутність стратегій управління бізнесом на основі узагальнення їх цілей та призначення. Запропоновано уточнене трактування стратегії та стратегічного управління бізнесом, що враховує особливості підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, участь власника в управлінні бізнесом, комплексність процесів управління та коротко-, середньо- і довгострокову доцільність управління з урахуванням необхідності формування стратегічних альтернатив.

9. Результати дослідження опубліковані в наступних джерелах: [34; 35; 195; 196; 200; 201; 202; 203; 204; 205; 206; 207; 208; 209; 210; 213; 214].

РОЗДІЛ 2

ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Аналіз структури та динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності

В умовах сучасної економіки вітчизняному бізнесу важливо визначати та розуміти ефективність управління бізнесом як загалом, так і за окремими напрямками діяльності або локальними операціями. Основними індикаторами ефективного управління бізнесом в умовах ринку є економічні показники, зокрема: горизонтальний та вертикальний економічний аналіз показників діяльності сукупного приватного бізнесу України та товариств індивідуально; показники рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності тощо.

Вітчизняна економіка, зокрема приватні підприємства і домогосподарства, перебувають у досить жорстких сучасних умовах, оскільки події кількох останніх років у сфері економіки та політики створили нестабільне середовище для функціонування окремих напрямів діяльності бізнесу та здійснили певний вплив на зміни його показників. З іншого боку, доходи приватного бізнесу напряму впливають на рівень розвитку вітчизняної економіки та суспільства.

В умовах сучасної економіки проведено безліч наукових досліджень стосовно вивчення структури та динаміки показників доходів домогосподарств від підприємницької діяльності. Зокрема, на нашу думку, найбільш вагомими напрацюваннями цього напрямку дослідження є праці таких сучасних науковців як І. Дворник, А. Заїка, Т. Кізима, І. Козлова, Л. Ліпич, С. Мостенець, С. Навроцький, І. Петлін, С. Потьомкін, А. Семенченко та інших [79; 100; 125; 153; 179; 233; 263]. Проте тематика цього дослідження є динамічною, що зумовлює необхідність актуалізації інформації у періодах вибірки.

Варто звернути увагу, що на момент проведення наукового дослідження на офіційному ресурсі Державної служби статистики України дані з дослідження доходів домогосподарств за 2019 рік повністю відсутні, а доходів підприємств – опубліковані частково. Таким чином, враховуючи запропонований нами підхід, доходи домогосподарств, які отримуються ними в якості фізичної особи та приватного підприємця будуть аналізуватися по 2018 р., а доходи домогосподарств як власника юридичних організацій – частково з урахуванням 2019 р..

Отже, в рамках нашого дослідження у першу чергу варто звернути увагу на місце доходів домогосподарств від підприємницької діяльності у структурі сукупних ресурсів та грошових доходів. Провівши аналіз сукупних ресурсів домогосподарств у 2014–2018 рр. (Додаток Е, табл. Е.1), досить чітко можна прослідкувати динаміку зростання доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості у структурі сукупних ресурсів: у міських домогосподарств – показник зріс із 5,3% у 2014 р. до 6,4% у 2018 р., у сільських – у 2014–2017 рр. бачимо спадну тенденцію із 5,1% до 3,5 %. Проте у 2018 р. показник знову зріс до позначки 5,1%.

Значну частку у структурі сукупних ресурсів домогосподарств займають доходи від пенсій, стипендій, допомоги та субсидії, надані готівкою. Найвищий показник цих доходів зафіксовано у 2014 р. у міських домогосподарств на рівні 26,1%, у сільських – 28,5%. Проте у наступних роках спостерігалася спадна тенденція показника: у 2018 р. – зниження показника до 19,9% у міських домогосподарств та до 20,8% у сільських домогосподарств.

Серед сільських домогосподарств значну вагу також мають доходи від продажу с/г продукції, а також грошова допомога від родичів та інші грошові доходи. Так, доходи від продажу с/г продукції сільських домогосподарств у структурі сукупних ресурсів становили 9,5% у 2015 р., а у 2018 р. знизилися до рівня 7,2%. Вартість спожитої продукції, отриманої з особистого підсобного господарства та від самозаготівель знизилася з 11,1% у 2014 р. до 9,6% у 2018 р. Натомість розмір грошової допомоги від родичів та інших грошових доходів у структурі сукупних ресурсів сільських домогосподарств показує позитивний

тренд – показник зріс із 7,8% у 2014 р. до 9,6% у 2018 р. З іншого боку, у міських домогосподарств доходи від продажу с/г продукції у структурі сукупних ресурсів у 2014 – 2018 рр. коливалися на рівні 0,4%, грошова допомога від родичів та інших грошових надходжень – 7,6–6%, а вартість спожитої продукції, отриманої із особистого підсобного господарства та від самозаготівель – 1,5%.

Динаміку показників доходів домогосподарств у структурі сукупних ресурсів покажемо на рисунках 2.1, 2.2 та у додатку Е, табл. Е.1, Е. 2, рисунки Е.1, Е. 2.

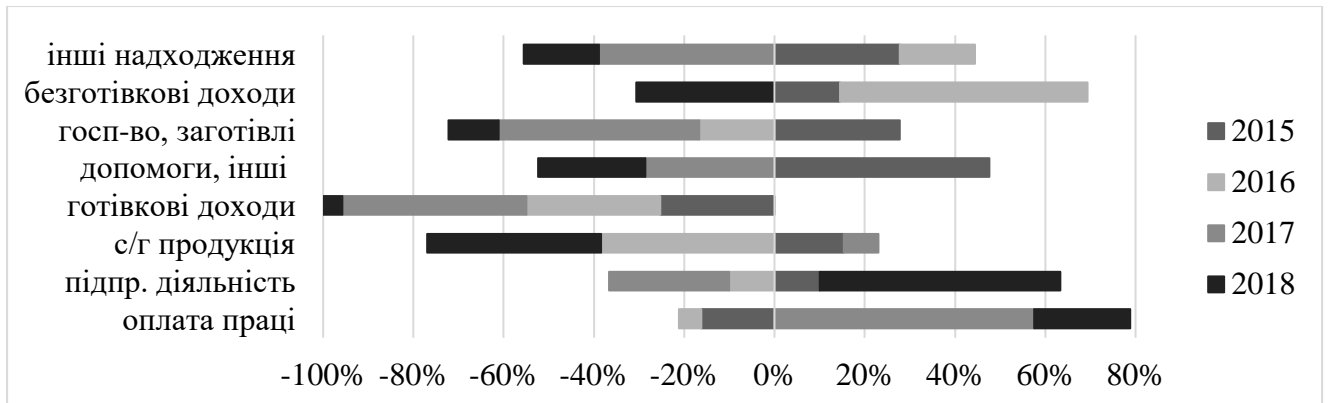


Рис 2.1 Ланцюговий абсолютний приріст сукупних ресурсів домогосподарств, %

Джерело: розробка автора за даними [58–62]

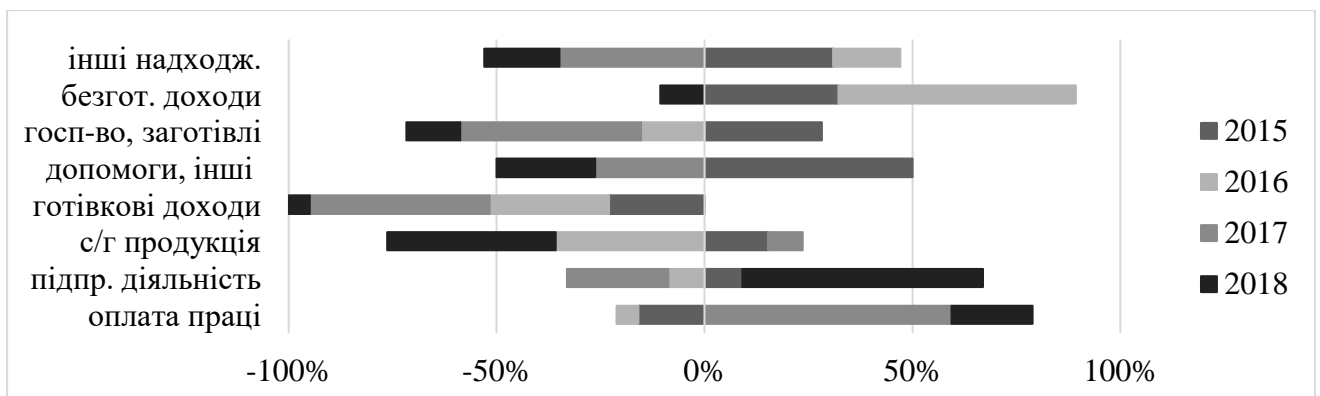


Рис 2.2 Ланцюговий темп приросту сукупних ресурсів домогосподарств, %

Джерело: розробка автора за даними [58–62]

Якщо говорити про домогосподарства як про індивіда чи угруповання індивідів, які здійснюють незареєстровану або зареєстровану як ФОП діяльність та в результаті реалізації підприємницького хисту є власниками бізнесу або безпосередньо управляють бізнесом, отримуючи в результаті дохід, вважаємо, що

необхідно детальніше проаналізувати структуру і динаміку таких категорій доходів домогосподарств як: доходи домогосподарств від підприємницької діяльності, доходи від продажу сільськогосподарської продукції та доходи від власності.

Динаміку показників росту і приросту покажемо на рисунках 2.3, 2.4, 2.5 та у додатку Е. Так, доходи домогосподарств від підприємницької діяльності у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів у середньому на одне домогосподарство у 2018 році становили 592,77 грн., що майже вдвічі більше ніж у 2014 р. (238,5грн).

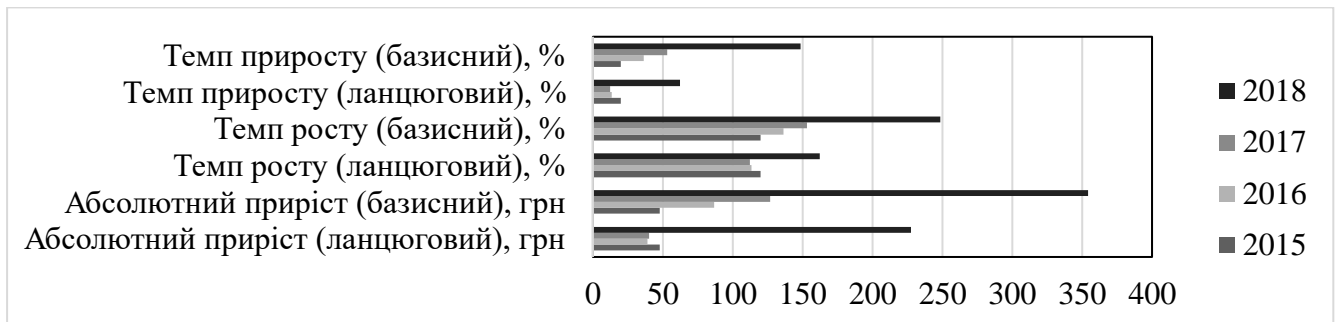


Рис. 2.3 Показники доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів, у середньому на домогосподарство

Джерело: розробка автора за даними [58–62]

Доходи домогосподарств від продажу с/г продукції у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів у середньому на одне домогосподарство найвищого рівня досягли у 2018 р. – 248,4 грн., що на 100 грн. більше ніж у 2014 р.

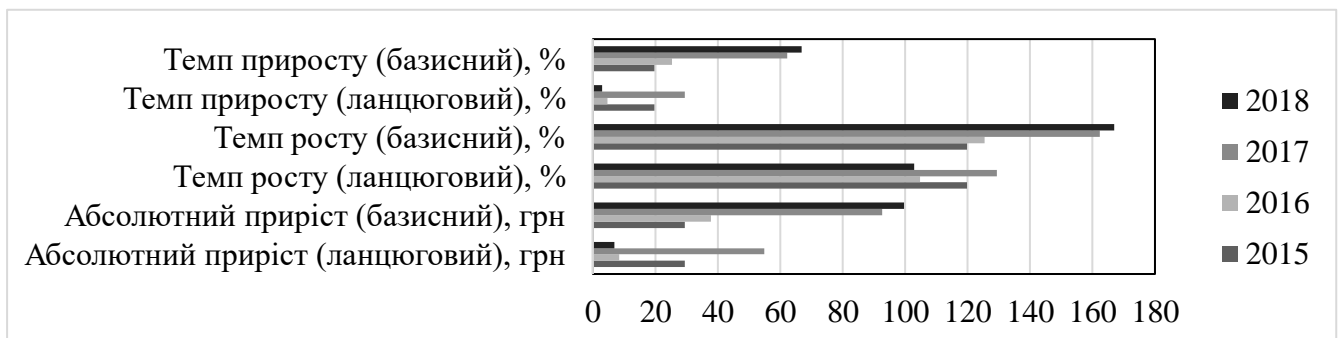


Рис. 2.4 Показники доходів домогосподарств від продажу сільськогосподарської продукції у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів, у середньому на домогосподарство

Джерело: розробка автора за даними [58–62]

Доходи домогосподарств від власності у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів у середньому на одне домогосподарство найвищого рівня досягли у 2018 р. – 130,3 грн., що на 85,89 грн. більше, ніж у 2014 р.

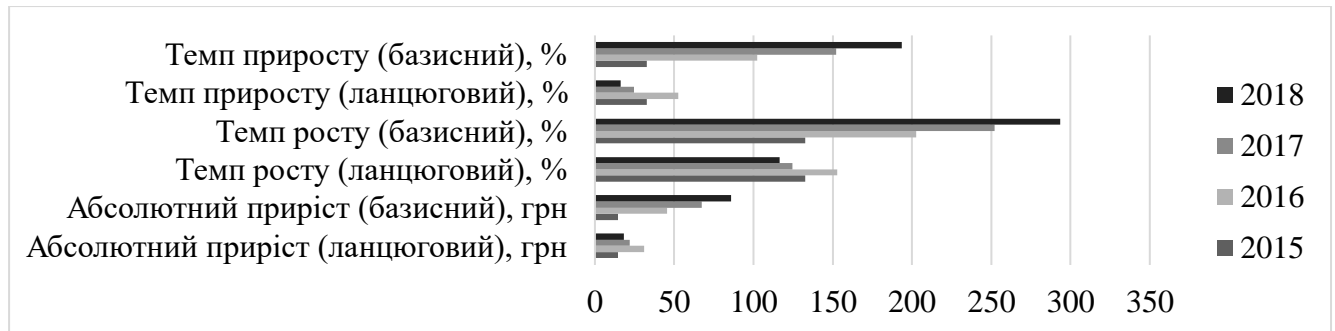


Рис. 2.5 Показники доходів домогосподарств від власності (дивіденди від акцій, здачі активів у найм тощо) у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів, у середньому на домогосподарство

Джерело: розробка автора за даними [58–62]

Аналізуючи місце доходів домогосподарств від підприємницької діяльності, доходів від продажу с/г продукції та від власності в структурі сукупних ресурсів та в структурі грошових доходів бачимо, що (Додаток Е, табл. Е.1, Е.2):

— У структурі сукупних ресурсів: доходи домогосподарств від підприємницької діяльності на одне домогосподарство найвищих показників досягли у великих містах у 2015 р. на рівні 6,2 % та у 2018 р. – 5,9%, у малих містах – у 2018 р. 7,3 %, у селах – у 2018 р. 5,1 %; доходи від продажу с/г продукції у великих та малих містах коливалися на рівні 0,1 % та 0,9 – 1,3 % відповідно, а у селах показник знизився із 9,2% до 7,2 %; дивіденди від акцій, від здачі у найм та інші доходи у великих та малих містах перебували на позначці 0,2 % – 0,5 % відповідно, а у селах – 2,3 – 3,7 %.

— У структурі грошових доходів: доходи домогосподарств від підприємницької діяльності на одне домогосподарство найвищих показників досягли у 2015 р. на рівні 6,6 %, у малих містах – у 2018 р. 8,1 %, у селах – у 2018 р. 6,0 %; доходи від продажу с/г продукції у великих та малих містах перебували на рівні 0,1 % та 1 – 1,5 % відповідно, а у селах знизилися із 10,8% до 8,6 %;

дивіденди від акцій, від здачі у найм та інші доходи у великих та малих містах перебували на позначці 0,1 % та 0,6 % відповідно, а у селах зросли з 2,7 до 4,4 %.

Також в умовах сьогодення проведено численні наукові дослідження щодо питання структури та динаміки показників діяльності вітчизняних приватних підприємств. За даним науковим напрямком, на нашу думку, найбільш вагомими є напрацювання таких сучасних авторів як Т. Журавльова, Н. Ковальчук, А. Мельник, Л. Штефан [98; 135; 160]. Але, тематика даного дослідження є динамічною і потребує періодичної актуалізації наукової інформації.

Тому для цілісної та чіткої картини щодо показників розвитку та ефективності управління вітчизняним приватним бізнесом домогосподарств, в тому числі доходами, на рисунку 2.6 покажемо горизонтальний та вертикальний аналіз динаміки показників сукупного балансу у 2014–2018 рр., а динаміку показників росту і приросту продемонструємо у додатку Ж, таблиці Ж.1 та Ж.2.

Бачимо, що: необоротні активи зросли з 2717620,4 млн. грн. у 2014 р. до 47174442,5 млн. грн. у 2018 р. або на 44456822,1 млн. грн., а частка необоротних активів у майні зменшилася з 45,4% до 37,0% або на – 8,4%; оборотні активи збільшилися з 3271954,0 млн. грн. у 2014 р. до 80317626,5 млн. грн. у 2018 р. або на 77045672,5 млн. грн., а частка оборотних активів у майні збільшилася з 54,6% до 63,0% або на 8,4%; необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття зросли з 4691,2 млн. грн. у 2014 р. до 41158,6 млн. грн. у 2018 р. або на 36467,4 млн. грн.; власний капітал збільшився з 1480658,0 млн. грн. у 2014 р. до 32848494,4 млн. грн. у 2018 р. або на 31367836,4 млн. грн., а частка власного капіталу у джерелах формування капіталу зросла з 24,7% до 25,8% або на 1,1%; довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли з 1359925,7 млн. грн. у 2014 р. до 25623149,6 млн. грн. у 2018 р. або на 24263223,9 млн. грн., а частка довгострокових зобов'язань і забезпечень у джерелах формування капіталу зменшилася з 22,7% до 20,1% або на – 2,6%; зобов'язання і забезпечення збільшилися з 3151253,0 млн. грн. у 2014 р. до 69060624,4 млн. грн. у 2018 р. або на 65909371,4 млн. грн., а частка зобов'язань і забезпечень у джерелах формування капіталу зросла з 52,6 до 54,1% або на 1,5%; зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для

продажу, та групами вибуття знизилися з 2428,9 млн. грн. у 2014 р. до 959,2 млн. грн. у 2018 р. або на – 1469,7 млн. грн; сукупна валюта балансу зросла з 5994265,6 млн. грн. у 2014 р. до 127533227,6 млн. грн. у 2018 р. або на 121538962,0 млн. грн., найвищий абсолютний приріст відбувся у 2017–2018 рр. на 117571448,5 млн. грн.

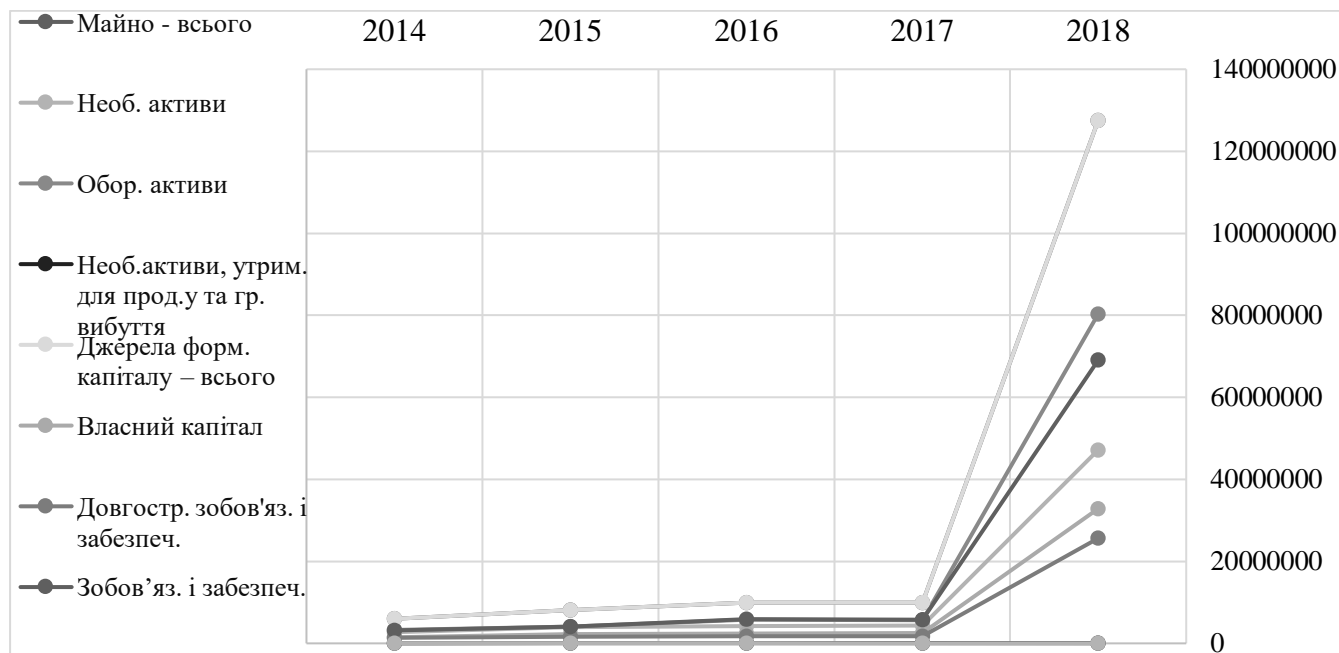


Рис. 2.6 Динаміка показників сукупного балансу вітчизняного бізнесу у 2014–2018 рр., млн. грн.

Джерело: розробка автора за даними [220–224]

Отже, за результатами проведеного горизонтального та вертикального аналізу сукупних показників балансу вітчизняного бізнесу у 2014–2018 роках бачимо позитивну тенденцію динаміки та структури валюти балансу вітчизняного бізнесу, що говорить про позитивні зрушення в розвитку сучасної економіки, в тому числі щодо нарощення дохідності приватного бізнесу у майбутньому: зростання вартості необоротних активів, перевищення приросту оборотних активів над необоротними, зменшення частки довгострокових зобов'язань та забезпечень у валюті балансу і перевищення приросту власного капіталу над приростом зобов'язань і забезпечень.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз доходів, витрат та фінансового результату вітчизняного бізнесу у 2014–2018 рр., що покажемо на

рисунку 2.7, а динаміку показників росту і приросту продемонструємо у додатку Ж, таблиці Ж.3.

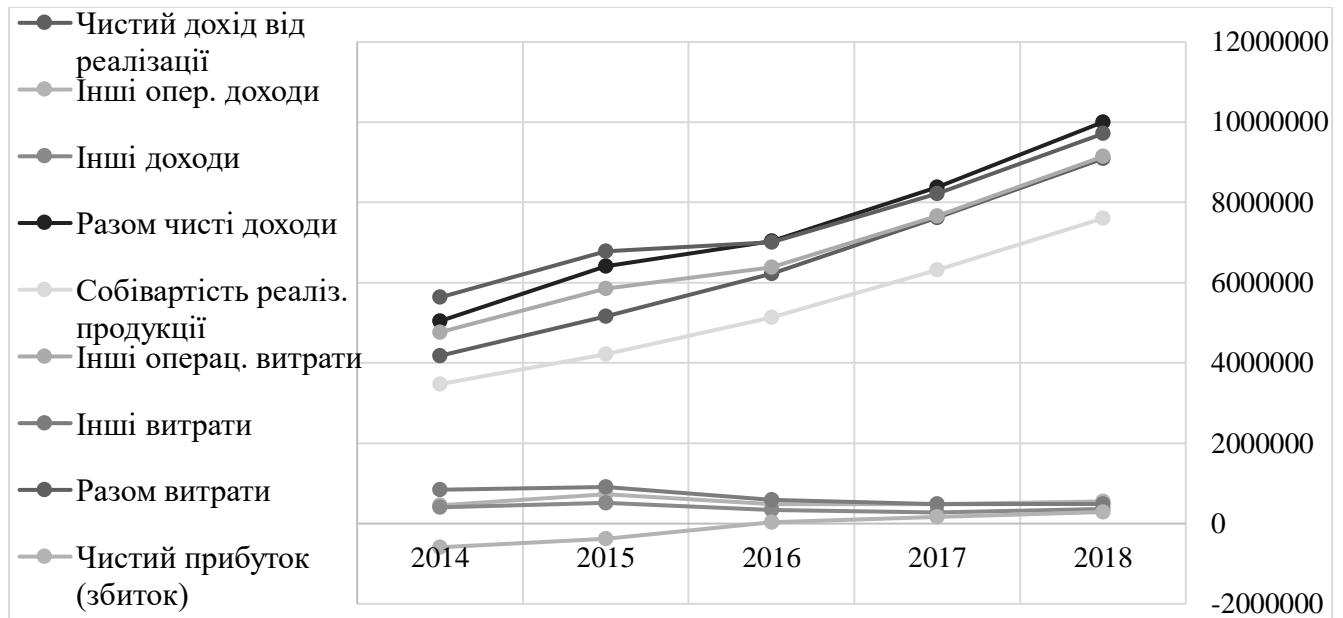


Рис. 2.7 Динаміка показників сукупних фінансових результатів вітчизняного бізнесу у 2014–2018 рр., млн. грн.

Джерело: розробка автора за даними [301–305]

Бачимо, що: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 4181654,0 млн. грн. у 2014 р. до 9092539,8 млн. грн. у 2018 р. або на 4910886,0 млн. грн.; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася з 3476786,1 млн. грн. у 2014 р. до 7604739,6 млн. грн. у 2018 р. або на 4127954 млн. грн.; інші операційні доходи збільшилися з 455511,7 млн. грн. у 2014 р. до 545987,2 млн. грн. у 2018 р. або на 90475,5 млн. грн.; інші операційні витрати зросли з 4768958,0 млн. грн. у 2014 р. до 9144078,1 млн. грн. у 2018 р. або на 4375120 млн. грн.; інші доходи зменшилися з 408590,9 млн. грн. у 2014 р. до 364231,7 млн. грн. у 2018 р. або на -44359,2 млн. грн.; інші витрати знизилися з 841175,4 млн. грн. у 2014 р. до 489468,4 млн. грн. у 2018 р. або на -351707 млн. грн.; всього сукупні доходи збільшилися з 5045764,4 млн. грн. у 2014 р. до 10002868,0 млн. грн. у 2018 р. або на 4957104 млн. грн., темп приросту – 98,2%; всього сукупні витрати збільшилися з 5635831,3 млн. грн. у 2014 р. до 9714562,5 млн. грн. у 2018 р. або на 4078731 млн. грн.; темп приросту – 72,4%; чистий фінансовий результат

збільшився з -590066,9 млн. грн. збитку у 2014 р. до 288305,5 млн. грн. прибутку у 2018 р. або на 878372,4 млн. грн., а темп приросту становив 148,9%.

На основі проведеного горизонтального та вертикального аналізу доходів, витрат і фінансових результатів вітчизняного приватного бізнесу у 2014–2018 рр. бачимо, що приріст доходів від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) знаходиться на рівні із приростом її собівартості, проте чітко простежується перевищення приросту інших операційних витрат над операційними доходами бізнесу. Оскільки приріст сукупних доходів перевищив приріст сукупних витрат на 25,8%, то вітчизняний приватний бізнес подолав збитковість 2014–2015 рр. та у 2018 р. досяг позитивного фінансового результату 288305,5 млн. грн., а у 2019 р. (дані Держстатом опубліковано сукупно) – 523779,0 млн. грн.

Отже, в сучасній системі статистичних даних відсутній інструмент аналізу доходів домогосподарств від підприємницької діяльності залежно від ступеня участі домогосподарства в управлінні власним бізнесом. Ми можемо дізнатися лише окремі дані про доходи домогосподарств-підприємців як фізичних осіб та інформацію про доходи приватних організацій, але інформація доступна окремо та з повністю різною аналітикою, що унеможлиблює комплексний аналіз. Відповідно, для того, щоб коректно аналізувати інформацію про підприємницькі доходи (в тому числі фінансові результати) домогосподарств за їх участю в управлінні бізнесом, при цьому сукупно як в ролі підприємця, так і власника приватних організацій, рекомендуємо на рівні загальнодержавного статистичного аналізу ввести додаткову єдину аналітику збору або консолідації таких даних на основі ключових показників: домогосподарство-власник бізнесу, ступінь участі в управлінні (пряма, опосередкована, комбінована), сукупні доходи, сукупні витрати, сукупний фінансовий результат, виведена вартість доходу на рахунок власника. Ці показники є базовими, проте можна розглядати і ширше аналітичне наповнення. Але, враховуючи наявність сімейного бізнесу та тіньову діяльність, ці показники будуть неповними, тому для їх оприлюднення варто застосовувати коригуючі коефіцієнти.

В рамках дисертаційної роботи проведено також аналіз ефективності управління доходами у товариствах, в яких впроваджувалися результати

дослідження. Так, основним джерелом доходу товариства з обмеженою відповідальністю «Логістик Трейд Україна» є транспортна та транспортно-експедиційна діяльність на території України та за кордоном з перевезення сільськогосподарської продукції та інших товарів під замовлення, а також експорт паливних палет. Товариство володіє власними і орендованими транспортними засобами для надання логістичних послуг. Крім цього, здійснює продаж будівельних та інших товарів. Локація товариства – м. Тернопіль.

ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», ТОВ «Мрія Фармінг Львів», ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль», ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» є самостійними юридичними одиницями с/г холдингу «Контінентал Фармерз Груп». Перелічені організації в рамках основної діяльності здійснюють вирощування зернових та бобових культур, насіння олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції. Основним джерелом доходу товариств є торгівля зерновими та насінневими культурами. Також товариства здійснюють діяльність у сфері тваринництва. Варто зазначити, що у структурі холдингу виділено окрему юридичну особу, на якій зосереджено власний логістичний парк та сервісну допоміжну діяльність. Тому усі сільськогосподарські компанії холдингу в рамках балансу володіють мінімальною кількістю необоротних активів, залучаючи при цьому техніку із сервісного товариства для виконання усіх робіт. Локації: ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» – Хмельницька область, ТОВ «Мрія Фармінг Львів» – Львівська область, ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» – м. Тернопіль, ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» – Чернівецька область, адміністративна локація холдингу – м. Тернопіль.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз майна та джерел формування капіталу товариств «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів», Мрія Фармінг Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина» за інформацією Ф.№1 «Баланс» за 2015–2019 роки (Додаток И, табл. И.1–И.5) [300]. Оскільки, деякі товариства почали свою діяльність у 2015–2016 роках, базовим періодом для аналізу динаміки показників доцільно обрати 2016 рік. Отримана інформація дозволить оцінити якість валюти балансу, як одного із інструментів впливу на дохідність. Динаміку сукупної валюти балансу товариств у

2015–2019 роках покажемо на рисунку 2.8 і обґрунтуємо у додатку К. Бачимо позитивний розвиток фінансового та ресурсного потенціалу усіх підприємств.

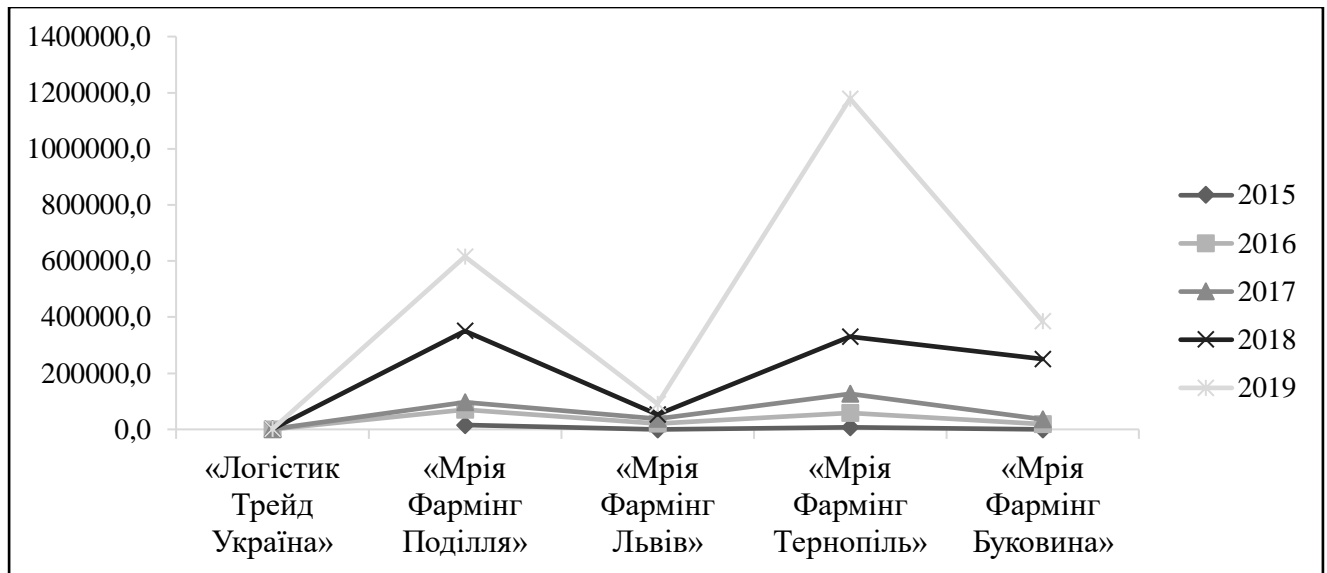


Рис. 2.8 Динаміка сукупної валюти балансу товариств у 2015–2019 рр., т. грн.
Джерело: розробка автора на основі звітності товариств [300]

За результатами проведеного аналізу (додаток И, К) бачимо високий рівень забезпеченості та стабільності майна і капіталу товариств «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів». Товариства «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина» характеризуються достатнім рівнем показників структури майна та капіталу, однак рекомендується ґрунтовно переглянути і удосконалити політику управління власним капіталом, а також більше інвестувати ресурсів у капітальні інвестиції. У ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» бачимо ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. А ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» варто удосконалити управління поточними зобов'язаннями та забезпеченнями та оптимізувати їх розмір. Отже, структура майна і капіталу товариств є доволі позитивною, що свідчить про можливість нарощення подальшої ефективності від діяльності і доходності.

На основі інформації Ф №1 Баланс проаналізуємо рівень та динаміку відносних показників фінансової стійкості товариств (Додаток Л, табл. Л.1–Л.5). У таблиці 2.1 покажемо порівняльну динаміку коефіцієнта фінансової автономії, детальний аналіз усіх показників розглянемо у таблиці Л.6 додатку Л.

Таблиця 2.1

**Динаміка коефіцієнтів фінансової автономії, абсолютної ліквідності,
платоспроможності у товариствах у 2016–2019 рр.**

ТОВ/ Показник/ Рік	Коефіцієнт фінансової автономії				Коефіцієнт абсолютної ліквідності				Коефіцієнт платоспроможності			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
ТОВ «Логістик Трейд Україна»	0,002	0,007	0,02	0,5	0,06	0,24	0,3	0,06	0,06	0,24	0,3	0,06
ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	0,6	7,0	1,8	1,1	0,001	0,00001	0,007	0,01	0,001	0,00001	0,00002	0,00001
ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	0,008	4,5	3,1	1,8	0,006	0,00002	0,0002	0,0001	0,006	0,00002	0,0002	0,0001
ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	-0,5	-0,13	-0,13	0,2	0,0001	0,00001	0,01	0,002	0,0001	0,00001	0,01	0,001
ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»	0,03	-7,5	-4,4	-3,1	0,0001	0,00005	0,00002	0,00001	0,0001	0,00005	0,00002	0,00001

Джерело: розробка автора

За результатами проведеного аналізу відносних показників фінансової стійкості товариств у 2016–2019 рр. бачимо, що у товариств холдингу «Контінентал Фармерз Груп» найвищі показники мобільності власного капіталу ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» та «Мрія Фармінг Львів» є найбільш фінансово стійкими та незалежними від кредиторів, у ТОВ «Логістик Трейд Україна» високий рівень забезпечення необоротних активів оборотними коштами.

Проведемо аналіз та оцінимо динаміку відносних показників ліквідності та платоспроможності товариств (Додаток Л, табл. Л.7), динаміку покажемо у таблиці 2.1, а результати аналізу покажемо у таблиці Л.8 додатку Л. Як бачимо, найкращі показники ліквідності та платоспроможності у ТОВ «Логістик Трейд Україна». Товариствам холдингу «Контінентал Фармерз Груп» рекомендуємо покращити управління ліквідністю та платоспроможністю, адже показники перебувають на задовільному рівні, але є порівняно низькими. Але проведений аналіз не варто вважати повністю достовірним, адже нормативні значення відносних показників ліквідності та платоспроможності для кожної галузі діяльності, на нашу думку,

ненеможливо точно обґрунтувати. В ході аналізу здійснено порівняння отриманих коефіцієнтів із нормативами, проте на практиці кожен бізнес визначає нормативи показників індивідуально.

Зауважуємо, що у досліджуваних товариствах не проводимо комплексний аналіз грошових потоків, адже у них відсутній звіт Ф 3 «Звіт про рух грошових коштів» – вони є малими платниками податків та звітують за формою №1м-2м. В рамках цього кейсу доцільно провести аналіз рентабельності залишку грошових коштів: у «Логістик Трейд Україна» у базовому році показник становив 7,14% (0,07 грн. чистого прибутку на 1 грн. грошей), а у звітному – 4,64% (0,05 грн. чистого прибутку на 1 грн. грошей); у «Мрія Фармінг Поділля» показник становив 310568,63% (3105,69 грн. чистого прибутку на 1 грн. грошей) та 247938,8% (2274,38 грн.); у «Мрія Фармінг Львів» показник збільшився з -256,67% (-2,57 грн. чистого прибутку на 1 грн. грошей) до 5832,88% (58,32 грн. чистого прибутку на 1 грн. грошей); у «Мрія Фармінг Тернопіль» показник від’ємний, проте зріс з -270373,87% (-2703,74 грн. чистого збитку на 1 грн. грошових коштів) до -5974,32% (-59,74 грн. чистого збитку на 1 грн. грошових коштів); у «Мрія Фармінг Буковина» показник зменшився з 43933,33% (439,33 грн. чистого прибутку на 1 грн. грошей) до мінус 56112,42% (-561,12 грн. чистого збитку на 1 грн. залишку грошей).

Проведемо аналіз фінансових результатів товариств (Додаток М, табл. М.1–М.5), динаміку розглянемо у таблиці 2.2 та рисунку 2.9.

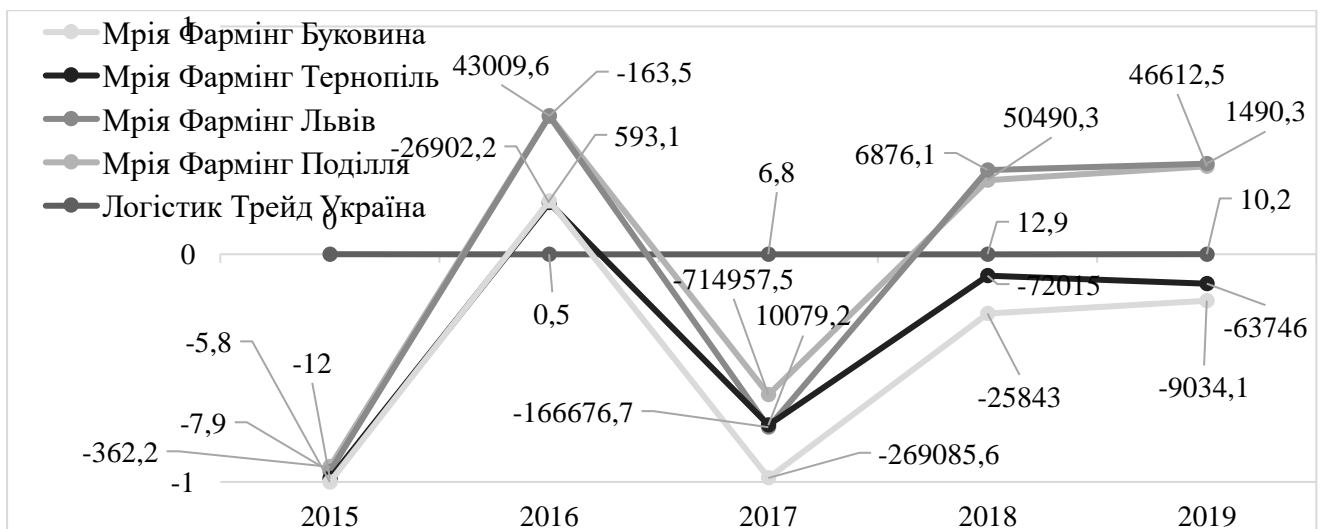


Рис. 2.9 Динаміка чистого прибутку товариств у 2015–2019 рр., тис. грн.

Джерело: розробка автора на основі звітності товариств [300]

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів товариств у 2016–2019 рр.

ТОВ	Позитивні тенденції
1	2
«Логістик Трейд Україна»	— Чистий дохід від реалізації зріс на 8145,9 тис. грн., а інші операційні доходи – на 160,9 тис. грн. Собівартість реалізації зросла на 7853,6 тис. грн., а інші операційні витрати – на 437,9 тис. грн. Інші доходи і витрати були на мінімальному значенні. — В підсумку чистий прибуток зріс на 9,7 тис. грн, що в умовах сучасної економіки є позитивним, але дещо низьким результативним.
«Мрія Фармінг Поділля»	— Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 275471,6 тис. грн., а інші операційні доходи зросли на 78018,7 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 193820,2 тис. грн., інші операційні витрати – на 156003 тис. грн. Інші доходи знизилися на 64,2 тис. грн., а інші витрати утрималися на рівні нуля. — В результаті бачимо динаміку зростання чистого прибутку на 3602,9 тис. грн.
«Мрія Фармінг Львів»	— Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 105615,4 тис. грн., а інші операційні доходи – на 20829,7 тис. грн. Собівартість реалізації збільшилася на 104098,0 тис. грн., а інші операційні витрати – на 20500,4 тис. грн. Інші доходи зросли на 0,4 тис. грн, а інші витрати – на 193,3 тис. грн. — Як наслідок, чистий прибуток у підсумку збільшився на 1653,8 тис. грн.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	— Чистий дохід від реалізації збільшився на 40317 тис. грн., а інші операційні доходи – на 279307,9 тис. грн. Собівартість реалізації зросла на 23035,8 тис. грн., а інші операційні витрати – на 223377,2 тис. грн. Інші доходи зросли на 5841,8 тис. грн, а інші витрати – на 43854,5 тис. грн. — Чистий прибуток зріс на 35159,2 тис. грн.
«Мрія Фармінг Буковина»	— Чистий дохід від реалізації зріс на 334615,9 тис. грн., а інші операційні доходи збільшилися на 68788,3 тис. грн. Собівартість реалізації зросла на 344886,4 тис. грн., а інші операційні витрати – на 66759,1 тис. грн. Інші доходи збільшилися на 142,0 тис. грн, а інші витрати зросли на 412173,4 тис. грн. — Операційні витрати перевищили операційні доходи – чистий прибуток зменшився на 9627,2 тис. грн. Товариству рекомендовано удосконалити політику управління діяльністю.

Джерело: розробка автора

Отже, за результатом горизонтального та вертикального аналізу фінансових результатів можна зробити висновок про позитивний розвиток фінансового потенціалу усіх товариств, окрім «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина», чії фінансові результати у періоді перебували у збитковому значенні, тому товариствам рекомендовано удосконалити політику управління збутовою діяльністю, залученням зовнішніх позик та бізнесом загалом.

За інформацією Ф №1 «Баланс» та Ф №2 «Звіт про фінансові результати» проведемо аналіз оборотності оборотних активів:

— ТОВ «Логістик Трейд Україна»: коефіцієнт обертання зріс з 1,9 до 8,5; коефіцієнт завантаження знизився з 0,5 до 0,1; тривалість одного обороту зменшилася з 185,6 днів до 42,5 днів та пояснюється перевищенням темпу приросту чистого доходу від реалізації над приростом середньорічної вартості активів.

— ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»: коефіцієнт обертання зменшився з 4,4 до 1,0; коефіцієнт завантаження збільшився з 0,2 до 1,0; тривалість одного обороту зросла з 81,3 днів до 366,7 днів, що спричинено перевищенням темпу приросту середньорічної вартості активів над приростом чистого доходу від реалізації.

— ТОВ «Мрія Фармінг Львів»: коефіцієнт обертання збільшився з 0,02 до 1,5; коефіцієнт завантаження зменшився з 66,14 до 0,7; тривалість одного обороту знизилася з 23811,8 днів до 236,4 днів і пояснюється перевищенням темпу приросту чистого доходу від реалізації над приростом середньорічної вартості активів.

— ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»: коефіцієнт обертання зріс з 0,5 до 0,8; коефіцієнт завантаження знизився з 1,8 до 1,2; тривалість одного обороту зменшилася з 663,9 днів до 431,6 днів і пояснюється перевищенням темпу приросту чистого доходу від реалізації над приростом середньорічної вартості активів.

— ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»: коефіцієнт обертання збільшився з 0,6 до 1,2; коефіцієнт завантаження зменшився з 1,7 до 0,9; тривалість одного обороту знизилася з 599,7 днів до 306,9 днів і пояснюється перевищенням темпу приросту чистого доходу від реалізації над приростом середньорічної вартості активів.

На основі даних форми №1 «Баланс» та Ф №2 «Звіт про фінансові результати» проведемо аналіз показників рентабельності та окупності товариств у 2016 – 2019 рр. (Додаток М, табл. М.6). За результатом проведеного аналізу (Додаток М, табл. М.7) можемо зробити висновки, що ТОВ «Мрія Фармінг Львів» та ТОВ «Логістик Трейд Україна» навіть через зростання періоду окупності власного і сукупного капіталу є найбільш рентабельними товариствами за позитивною динамікою зростання дохідних і витратних показників та за показниками рентабельності активів. ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

характеризується високою рентабельністю та окупністю, проте бачимо помірну тенденцію до зниження цих показників, тому товариству варто завчасно звернути увагу на удосконалення управління продажами, активами та капіталом. Натомість аналіз показників рентабельності та окупності ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина» показують незадовільні значення цих показників, тому рекомендовано внести зміни та оптимізувати політику управління продажами.

На основі даних форми №1 «Баланс» та Ф №2 «Звіт про фінансові результати» проведемо аналіз ділової активності товариств на основі показників оборотності активів та пасивів (Додаток М, табл. М.8). На рисунках 2.10 та 2.11 покажемо динаміку тривалості операційного та тривалість фінансового циклу.

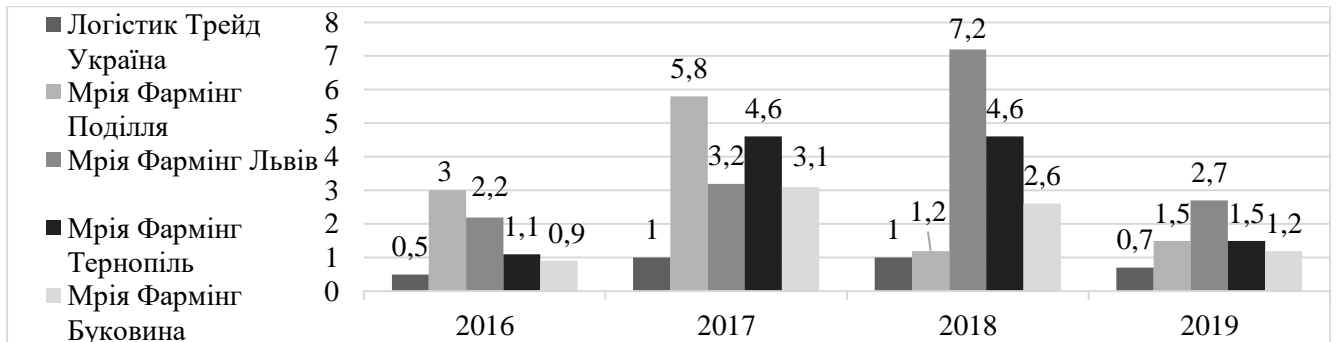


Рис. 2.10 Динаміка тривалості операційного циклу товариств, днів

Джерело: розробка автора

На основі проведеного аналізу (Додаток М, табл. М.9) бачимо позитивну динаміку зміни коефіцієнтів обертання активів та пасивів у «Мрія Фармінг Львів», однак порівняно із товариством «Логістик Трейд Україна» у «Мрія Фармінг Львів» тривалість кругообігу у днях є більшою.

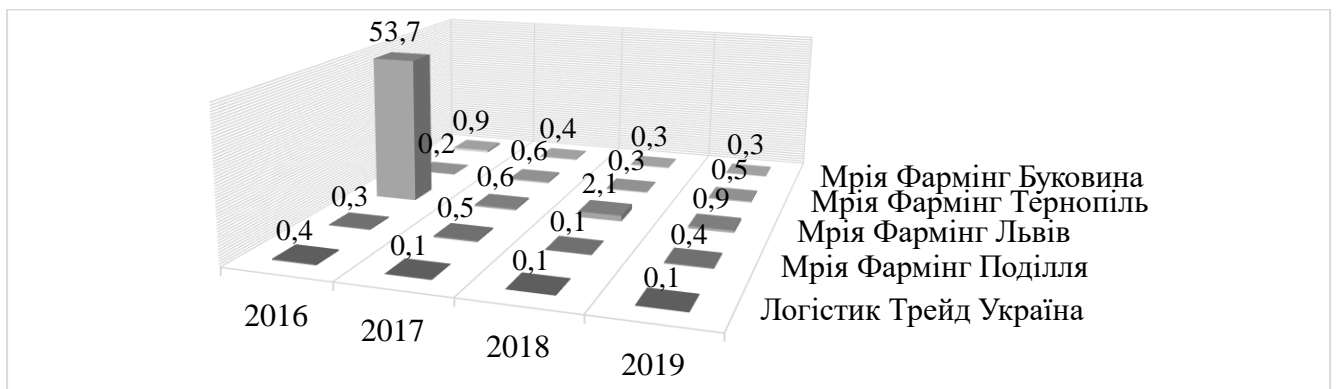


Рис. 2.11 Динаміка тривалості фінансового циклу товариств, днів

Джерело: розробка автора

У «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина» спостерігаємо зростання коефіцієнтів оборотності активів та пасивів і зменшення їх кругообігу, крім коефіцієнта оборотності і тривалості обороту власного капіталу, які у звітному році є від'ємними. Цим товариствам варто подбати про покращення управління власними грошовими ресурсами. Зменшення коефіцієнтів оборотності активів та пасивів із збільшенням періоду їх кругообігу бачимо у ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», що показує уповільнення кругообігу засобів і необхідність переглянути політику управління.

Проведено аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості товариств (Додаток М, табл. М.10), динаміку покажемо на рисунках 2.12 та 2.13.

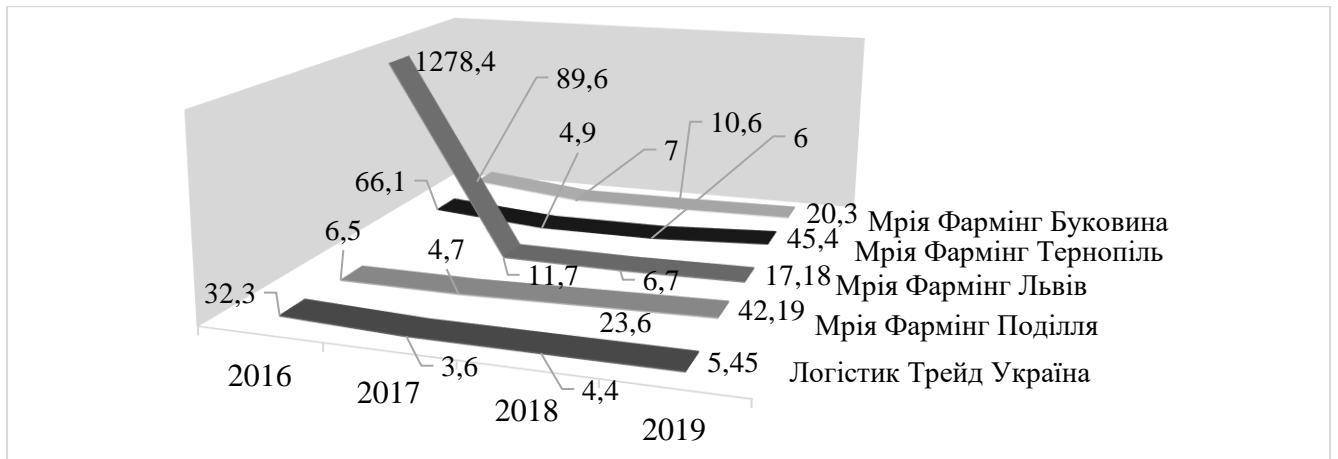


Рис. 2.12 Динаміка співвідношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %

Джерело: розробка автора

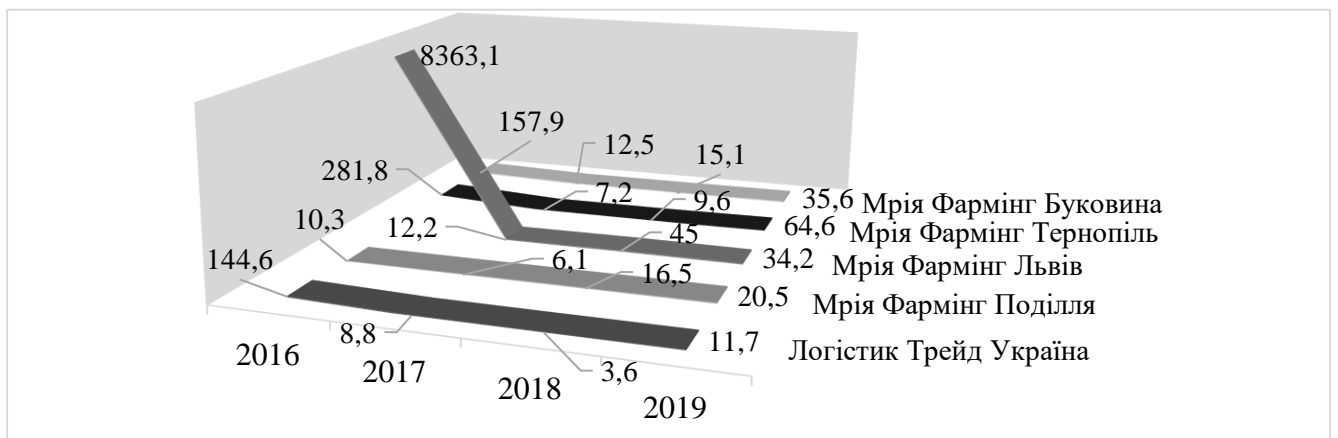


Рис. 2.13 Динаміка співвідношення кредиторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %

Джерело: розробка автора

Отже, за наслідками проведеного аналізу бачимо що:

– Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості збільшився, а тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зменшилася у товариствах «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Тернопіль» і «Мрія Фармінг Буковина», що показує скорочення середньорічної величини дебіторської заборгованості і ріст дохідності продаж завдяки ефективному управлінню збутом. У ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості знизився, а тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зросла, що показує низький приріст доходу від продаж.

– Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості збільшився, а тривалість одного обороту кредиторської заборгованості зменшилася у «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина», що свідчить про скорочення середньорічної величини кредиторської заборгованості в умовах зростання собівартості продукції. У ТОВ «Мрія Фармінг Львів» ці показники мають позитивну динаміку до покращення. У ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зменшився на 0,5 %, а тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зросла на 2,37 %.

Отже, провівши аналіз підприємницької діяльності домогосподарств, як учасників прямого або опосередкованого управління приватним бізнесом, щодо сукупних доходів від підприємницької діяльності як домашніх господарств так і приватних підприємств та оцінивши показники товариств, на яких впроваджувалися результати дисертаційної роботи, можна зробити висновок, що ефективне управління доходами напряду залежить від ефективності політики управління бізнесом, зокрема управління збутом та собівартістю, управління ресурсами, управління зобов'язаннями, управління внутрішніми процесами тощо. Вважаємо, що як показники динаміки структури сукупного балансу і фінансових результатів, так і інші вказані в цьому розділі обчислювані показники, напряду або опосередковано, в поточній динаміці або в прогнозних значеннях, в тій чи іншій мірі визначають величину дохідності суб'єктів господарювання.

2.2 Фактори впливу на прибутковість підприємницької діяльності домогосподарств як інструмент управління їх доходами

Формування доходів під впливом конкретних факторів є складовою визначення прибутковості бізнесу, а прибуток, зокрема його формування за певних умов, показує успішність здійснення того чи іншого виду підприємницької діяльності, ефективність управління та стійкість бізнесу до змін середовища. Отже, управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності, як через пряму так і опосередковану участь домогосподарств в управлінні бізнесом, потребує цілісного аналізу та розуміння впливу конкретного фактору на зміни у показниках діяльності суб'єкта господарювання. До того ж підприємницька діяльність «...визначає рушійні сили і характер розвитку системи, що складає структурно-змістовне наповнення категорії «рівень життя населення»...Саме необхідність реалізації тієї або іншої потреби спонукає індивіда до активних дій, спілкування, виробничої, творчої або підприємницької діяльності» [24, с. 349].

Також варто зауважити, що більшість досліджень підприємницької діяльності домогосподарств аналізують їх виключно як фізичних осіб підприємців, самозайнятих осіб чи власників сімейного незареєстрованого бізнесу. Однак за результатами раніше проведених нами наукових пошуків, ми дійшли висновку та акцентуємо увагу на тому, що підприємницька діяльність домогосподарств повинна включати також їх трактування як власника бізнесу макромасштабу, як власника середнього бізнесу, як власника малого та мікробізнесу.

У сучасній науковій літературі не повною мірою аналізуються фактори впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. Бачимо вагомі наукові напрацювання щодо факторів впливу на управління доходами підприємств, що в рамках нашого дослідження також підпадає під категорію «управління підприємницькою діяльністю домогосподарств». Вивченням цього напрямку займалися такі науковці як В. Гуменюк, О. Добровольська, І. Єпіфанова, Л. Коваленко, А. Корнецький, Г. Мадрига, І. Падерін, Л. Ремньова, С. Ренкас, О. Рижко, Т. Романова, Є. Сябер, О. Терещенко, Ю. Тюленєва, А. Хімченко та інші.

А наукові погляди стосовно факторів впливу на підприємницькі доходи домогосподарств, де ми аналізуємо домогосподарства з позицій прямого або опосередкованого управління бізнесом, зводяться науковцями до загального вивчення змін сукупних доходів домогосподарств. Серед дослідників цього напрямку найбільш вагомими є праці І. Дворник та Т. Кізими.

Фактори впливу на управління підприємницькою діяльністю є багатогранними, порівняно прогнозованими та частково непостійними. Інколи досягнення одним із факторів критичної позначки у комплексі з неефективним управлінням ризиками може здійснювати незворотній вплив на діяльність підприємця. Вплив будь-якого фактору на діяльність за наявності продуманої стратегії управління бізнесом та якісної антикризової політики можна перетворити у «точку відліку» до успішного процвітання справи. Розглянемо найбільш значимі погляди науковців з приводу факторів впливу на бізнес домогосподарств.

Так, більшість науковців, зокрема О. Добровольська, Л. Коваленко, А. Корнецький, І. Падерін, Л. Ремньова, С. Ренкас, Т. Романова, О. Терещенко, Ю. Тюленєва, фактори впливу на величину прибутковості підприємств об'єднують у зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять всі фактори, які виникають у зовнішньому середовищі та не залежать від організації. Внутрішні ж фактори поділяють на виробничі (технічні ресурси, матеріальні ресурси) та невиробничі (комерційна діяльність). В рамках виробничих факторів виділяють також екстенсивні та інтенсивні. Екстенсивні фактори впливають на величину прибутку шляхом кількісних змін. Інтенсивні фактори впливають на прибутковість через якісні зміни [85, с. 195; 134, с. 107–108; 189, с. 24; 253; 293, с. 104;]. Науковець Є. Сябер доповнює цю класифікацію та виділяє позавиробничі, основні і неосновні фактори [284, с. 434].

Дослідники І. Єпіфанова та В. Гуменюк внутрішні фактори впливу на прибутковість підприємств поділяють на основні та неосновні [96, с. 48], але класифікація не відображає комплексного економічного змісту доходів.

О. Рижко вважає, що на розвиток малого бізнесу впливають економічні, соціальні, науково-технічні, екологічні та правові фактори [248, с. 347].

А. Хімченко виділяє фактори мікросередовища та фактори макросередовища [310, с. 260 – 263]. Г. Мадрига окрім макроекономічних та мікроекономічних факторів доповнює класифікацію додатково наноекономічними факторами. Також за способом впливу автором виділено мережеві фактори, соціальні фактори та середовищні фактори [155, с. 17]. Погоджуємося з думкою авторів, адже подані класифікації мають місце на вищому рівні класифікаційної ієрархії факторів.

Аналізуючи фактори впливу на підприємницькі доходи домогосподарств, варто акцентувати увагу на працях науковця І. Дворник, яка фактори впливу на доходи домогосподарств класифікує на економічні, демографічні та соціальні [79, с. 7]. Подана класифікація є доцільною у мовах сучасної економіки та доповнює наукові напрацювання щодо дослідження домогосподарств.

Проаналізуємо основні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на прибутковість і рівень дохідності вітчизняного бізнесу. Саме «споживчий ринок є одним із ключових факторів формування дохідності власного бізнесу підприємця. Обмеженість попиту та наявність проблем із збутом продукції зумовлює зниження приросту доходів і навпаки» [193, с. 216]. Прогресивність власної справи залежить від ефективної збутової політики [145], попиту, фінансової доступності та якості запропонованого товару.

Левову частку впливу на пропозицію товарів на ринку та місце підприємця у «рейтингу» популярності мають конкуренти [28]. Наприклад, коли вони впроваджують на ринок новинку або більш якісний чи дешевший продукт, то це вимагає від бізнесу збільшення витрат на рекламу, на удосконалення власного продукту або винайдення альтернативного більш затребуваного на ринку товару, що за ефективного управління процесами у майбутньому швидко окупиться.

Функціонування ефективного бізнесу прямо залежить від якості побудови бізнесових зв'язків [44]. Постачальники за грошову винагороду забезпечують підприємця ресурсами, посередники беруть участь в реалізації виробленого продукту чи створеного блага, отримуючи за це фінансову винагороду тощо. У разі порушення стійкості бізнесових відносин часто є ризик зниження дохідності.

Важливе місце у діяльності підприємця відіграють також залучені кредитні ресурси [108; 43]. Підприємець може користуватися довго- та короткостроковими кредитами банків. Бізнес може кредитувати свою діяльність за рахунок маніпуляцій із зобов'язаннями, наприклад, свідомо не погашаючи їх певний період та використовуючи ці кошти на розвиток або за рахунок поворотних фінансових допомог, які можуть бути безвідсотковими та відсотковими. Ще однією із форм кредитування, є фінансовий лізинг. Однак він передбачає, наприклад, участь продавця (зазвичай це нерезидент), банку та власне підприємця.

Важливим моментом підприємництва є інвестиційна активність. Успішний бізнесмен повинен ефективно використовувати прибуток так, щоб отримувати від цього економічну вигоду. У даний час оптимальним напрямком такого інвестування, на нашу думку, є вкладення коштів в інноваційне забезпечення власної справи: застосування нових технологій у виробництві, автоматизація внутрішніх взаємодій і облікових процесів тощо.

Якщо підприємець веде зовнішньо-економічну діяльність, «...необхідно враховувати такий зовнішній фактор, як політичне становище конкретної країни, адже цінності споживачів підприємця-виробника у країні, де він проживає, не завжди відповідають цінностям закордонних споживачів» [193, с. 216].

Існує також чітке географічне розмежування рівня підприємницької активності. Активна підприємницька діяльність та порівняно стабільний рівень доходності спостерігається у найбільш розвинених економічних районах. Наприклад, приморські області дають можливість домогосподарствам вирощувати рідкісні для інших областей овочі та фрукти і з легкістю займатися експортно-імпортною діяльністю. У економічних районах з менш розвинутою ресурсною базою підприємці, здебільшого, займаються наданням послуг, проте конкуренція є нижчою, більше вільних ніш на ринку та можливостей швидко розвинути бізнес.

Важливим фактором впливу на бізнес є також ступінь участі власника в управлінні діяльністю. Так, якщо домогосподарство здійснює пряме управління діяльністю, то така особа або група осіб повинні володіти ключовими навичками та знаннями щодо: стратегії та методології управління, побудови бізнес-процесів

глобально та за напрямками діяльності, розуміння аналітичної інформації та прийняття рішень, організації, регулювання та контролю діяльності тощо. Якщо домогосподарство є виключно власником бізнесу, а управління здійснює «стороння» особа, важливо побудувати ефективні бізнес-зв'язки між адміністративним апаратом та власником – організувати якісний контроль за виконанням завдань і цілей бізнесу, а також вміти вчасно виявляти «прогалини» та мінімізувати можливі ризики тощо.

Наступним, фактично доповнюючим фактором до вище вказаного, є інформаційне забезпечення та рівень автоматизації виробничих, збутових, адміністративних та облікових процесів. В умовах ринку для успішного ведення бізнесу, мінімізації витрат часу на зайве документування процесів, для якісного обліку і аналізу інформації, а також для швидкої комунікації між учасниками бізнес-процесів необхідно використовувати актуальне якісне програмне забезпечення. Вибір пакету програмного забезпечення залежить від потреб та специфіки бізнесу. Досить часто запропоновані типові рішення розробників програмного забезпечення не задовольняють всіх потреб бізнесу та потребують додаткового вкладення ресурсів у «розширення» функціоналу. У довгостроковій перспективі такі капіталовкладення дозволяють якісно налагодити і пришвидшити як обмін інформацією так і оптимізувати будь-які бізнес-процеси.

Також важливим фактором є наявність якісного бізнес-аналізу та прогнозування економічних показників, що дозволить ефективно приймати управлінські рішення та будувати стратегії управління як в цілому, так і за напрямками діяльності. Власне це потребує як забезпечення бізнесу висококваліфікованими працівниками, так і програмним забезпеченням.

Вагомим чинником впливу на дохідність підприємницької діяльності є ефективно підібраний персонал. Безліч підприємців користуються політикою підбору «дешевих» кадрів за їх завищеної чисельності у штаті. Краще співпрацювати з мінімальною кількістю «дорожчих» висококваліфікованих співробітників, які швидко та якісно виконують завдання, ніж з перевантаженим штатом низькокваліфікованих кадрів та «горою» невирішених питань. А на макро-

та мікрорівнях внутрішні чинники впливу на продуктивність праці запропоновано об'єднувати у три групи: матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні [29; 25; 27; 36; 40]

Ефективність бізнесу також напряму залежить від рівня забезпеченості технічною та ресурсною базою. Зокрема, це наявність інноваційного обладнання, кількість та рівень зношення основних засобів, капітальні інвестиції, забезпеченість комплектуючими, запасами і продукцією, планування потреб у ресурсах тощо. Адже «інтенсивна глобальна конкуренція та технологічний розвиток зробили інновації джерелом конкурентних переваг» [32, с. 86]. Важливо також враховувати віддаленість виробничих потужностей від ресурсної бази.

Фактором впливу на прибутковість та результативність оцінювання поточного стану та прогнозування діяльності бізнесу є структура валюти балансу та фінансових результатів. Зокрема, аналізується стан і динаміка необоротних та оборотних активів, капіталу та зобов'язань за фактом позитивних та негативних тенденцій. Наприклад, надмірний приріст зобов'язань або зменшення капіталу свідчить про порушення платоспроможності бізнесу, надто висока собівартість продукції порівняно із чистим доходом від реалізації показує неефективність виробничої та збутової політик, а надмірний розмір інших витрат може свідчити про низький рівень планування і прогнозування іншої додаткової діяльності тощо.

На діяльність підприємця також впливає зміна загальних показників економіки. Зокрема це ВВП, який характеризує рівень підприємницької активності та стан економіки в цілому, що потенційно дозволяє домогосподарствам моніторити вплив ринкових змін на їх діяльність, зокрема визначати перспективність діяльності в галузі, стабільність економічної політики, темпи зростання національної економіки в цілому. Також на діяльність домогосподарств впливають такі зовнішні фактори як інфляція, через вплив на попит чи інвестиційну активність споживачів та бізнесу загалом, а також девальвація, зокрема через вплив на доходи від здійснення зовнішньо-економічних операцій.

«Податкова система країни є одним із найважливіших важелів державного регулювання економіки, основним фактором впливу на підприємницьку активність

та інвестиційний клімат» [15, с. 126]. «Приватні підприємці на сьогодні не в змозі встигати за постійними змінами у податковому законодавстві, яке у повному обсязі не враховує всі нюанси їх діяльності, а іноді є суперечливим. Існує безліч «чорних дірок», через які вмілі бізнесмени зменшують свої зобов'язання перед державою...» [193, с. 216–217].

Доцільно також врахувати державне регулювання діяльності підприємців шляхом встановлення цінових обмежень на товари та послуги. Законодавчо визначається рівень економічного розвитку і економічної свободи кожного підприємця та, відповідно, темпи зростання ринку. Збитковою для домогосподарства є цінова політика, що не дозволяє встановлювати рівень націнки на товари чи послуги, необхідної для отримання комерційного успіху.

Негативно впливає на дохідність приватного бізнесу домогосподарств корупція державних органів. У неофіційній практиці присутні ситуації, коли на початковому етапі діяльності підприємець змушений велику кількість грошових ресурсів залишити у «кишені» чиновників, інакше шлях на ефективний розвиток буде закрито. Навіть розпочавши свою діяльність, у бізнесменів можуть виникнути проблеми із вже діючими «державними» підприємцями.

Визначальну роль у дохідності також відіграє психологічна готовність підприємця до ведення підприємницької діяльності [31]. Аналізуючи мотиваційний аспект щодо ведення підприємницької діяльності домогосподарствами можна сказати, що основною метою визначеного відкриття власної справи є забезпечення високого рівня життя для себе та родини.

Отже, на основі аналізу запропонованих наукових напрацювань щодо факторів впливу на доходи від підприємницької діяльності та аналізу сутності основних факторів впливу на показники прибутковості бізнесу загалом, пропонуємо наступні критерії визначення їх груп та різновидів. За характером впливу на управління бізнесом фактори поділяємо на:

I. Група факторів впливу прямого управління. До цієї групи відносяться фактори, які напряму залежать від здійснюваних політик управління бізнесом, зокрема сюди відносимо ступінь участі власника бізнесу у підприємницькій

діяльності, ефективність політик управління виробництвом, матеріально-технічною та ресурсною базою, кадрами, фінансами тощо. В свою чергу цю групу факторів пропонуємо класифікувати за рівнем виникнення факторів:

1. Внутрішні фактори – фактори, що виникають у внутріфірмовому середовищі на рівні основної та додаткової діяльності бізнесу. Внутрішні фактори поділяємо на:

1.1 Виробничі – фактори внутрішнього впливу на основну діяльність бізнесу. До цієї категорії відносяться: виробничі потужності, ресурсна база, склад і якість трудових ресурсів, інноваційність технологій, рівень автоматизації бізнес-процесів тощо. В свою чергу їх можна поділити на:

1.1.1 Екстенсивні – фактори, що впливають на прибутковість бізнесу через кількісні зміни – кількість необоротних активів, запасів, виробничих кадрів тощо.

1.1.2 Іntenсивні – фактори, що впливають на прибутковість через якісні зміни – капітальні інвестиції в оновлення виробничих потужностей, інноваційні винаходи, залучення інновацій, розвиток нематеріальних ресурсів, автоматизація облікових і виробничих процесів основної діяльності тощо.

1.2 Невиробничі – фактори, що впливають на неосновну діяльність бізнесу, зокрема сюди відносимо якість облікової, збутової, фінансової, соціально-економічної, природоохоронної політик та інших адміністративних процесів. Також не виробничі фактори пропонуємо поділяти на:

1.2.1 Екстенсивні – кількість кадрів адміністративного апарату та за напрямками неосновної діяльності, геолокація бізнесу, технічне та ресурсне забезпечення відділу збуту, маркетингу, обліку та інших процесів тощо.

1.2.2. Іntenсивні – фактори якісного впливу на неосновну діяльність бізнесу, зокрема це рівень автоматизації облікових процесів, інформаційне забезпечення бізнесу, якість та швидкість комунікації, обмін інформацією, якість прийняття рішень, якість аналітичних та прогнозних процесів тощо.

2. Зовнішні фактори – фактори впливу зовнішнього середовища, які впливають на результати і ефективність управління бізнесом та можуть передбачатися і регулюватися політиками управління діяльністю. Їх поділяємо на:

2.1 Екстенсивні – це кількість споживачів, постачальників, конкурентів тощо.

2.2 Інтенсивні – рівень та якість взаємин із контролюючими органами, якість та величина дебіторської і кредиторської заборгованості тощо.

II. Група факторів незалежного впливу. До цієї групи відносяться фактори, які не залежать від внутрішніх політик управління бізнесом. Це фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема такі як зміна економічної політики держави, податкове середовище, інфляційні процеси, надзвичайні ситуації природного та внутріфірмового середовищ тощо. Їх пропонуємо поділити за рівнем виникнення наступним чином:

1. Внутрішні фактори – фактори які виникають всередині організації, але не залежать від її звичайної діяльності. Наприклад, аварійне пошкодження або знищення обладнання, виробничі аварії, травми та нещасні випадки тощо.

2. Зовнішні фактори – фактори впливу на бізнес, які виникають виключно у зовнішньому середовищі та впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Наприклад, природні лиха і катастрофи, інфляція, зміни законодавства тощо.

Інші види факторних впливів на управління і фінансові результати бізнесу:

1. За передбачуваністю або ступенем керованості:

— Очікувані (ревалентні) – фактори впливу, які бізнес може спрогнозувати, попередити або завчасно мінімізувати їх негативний вплив на діяльність. До цієї категорії відносимо усі фактори впливу із групи прямого управління.

— Спонтанні (неревалентні) – фактори впливу, які бізнес не може повністю спрогнозувати, але може мінімізувати їх негативний вплив на діяльність постфактом. Сюди відносимо фактори впливу із групи незалежного впливу.

2. За регулярністю впливу (для кожного виду бізнесу або напрямку діяльності набір факторів прямого та незалежного впливу визначається індивідуально):

— Постійні – фактори, які увесь час чинять вплив на діяльність бізнесу.

— Тимчасові – фактори, що впливають на бізнес у певних інтервалах часу.

— Разові – фактори, що здійснюють вплив на бізнес локально та одноразово (короткий відрізок часу). Це в основному фактори групи незалежного впливу.

3. За наслідками впливу на бізнес:

— Мінімалістичні – фактори, які невідчутно впливають на господарські процеси, швидко ліквідовуються або бізнес безболісно до них адаптується. Це можуть бути фактори групи прямого та незалежного впливу, які мають мінімальний масштаб або залежність результатів діяльності бізнесу від них низька. Наприклад, поломки обладнання забезпечені резервом запчастин або інфляційний процес, який до цієї категорії можна віднести лише тоді, коли валютні операції є локальними або курс невідчутно коливається, тощо.

— Локальні – фактори впливу, які тимчасово «загальмовують» діяльність бізнесу на певний період, не призводять до критичних наслідків та дозволяють відновити умови нормального господарювання. Це фактори групи як прямого так і незалежного впливу, залежно від «підготовленості» бізнесу до змін.

— Катастрофічні – вплив цих факторів може спричиняти ліквідацію бізнесу як у миттєвій так і у довгостроковій перспективі. В основному це фактори групи незалежного впливу, а в довгостроковому періоді такий вплив можуть чинити окремі фактори або сукупність факторів групи прямого впливу, коли бізнес нестійкий або не приймає управлінські рішення стосовно адаптації до змін.

Для того, щоб об'єктивно оцінити ступінь впливу конкретного фактору на прибутковість сукупного бізнесу необхідно провести ґрунтовний економічний, математичний, статистичний або економетричний аналіз. Сучасна наукова література пропонує безліч варіантів аналізу впливу факторів на об'єкт дослідження, зокрема найбільш значимими, на нашу думку, є факторний аналіз показників суб'єктів господарювання на основі економічних моделей, кореляційний і регресійний аналіз, а також їх поєднання у комплексі [57; 294].

Для того, щоб об'єктивно проаналізувати динаміку зміни доходів домогосподарств від підприємницької діяльності оцінимо ступінь впливу індексу інфляції, ВВП та індексу девальвації гривні (рис. 2.14) на величину доходів домогосподарств від підприємницької діяльності 2014–2018 рр. 2019 рік не аналізуємо, так як на момент проведення дослідження Державна служба статистики не опублікувала на сайті дані про доходи домогосподарств з 2019 року. У таблиці 2.3 побудуємо матрицю кореляційних коефіцієнтів.

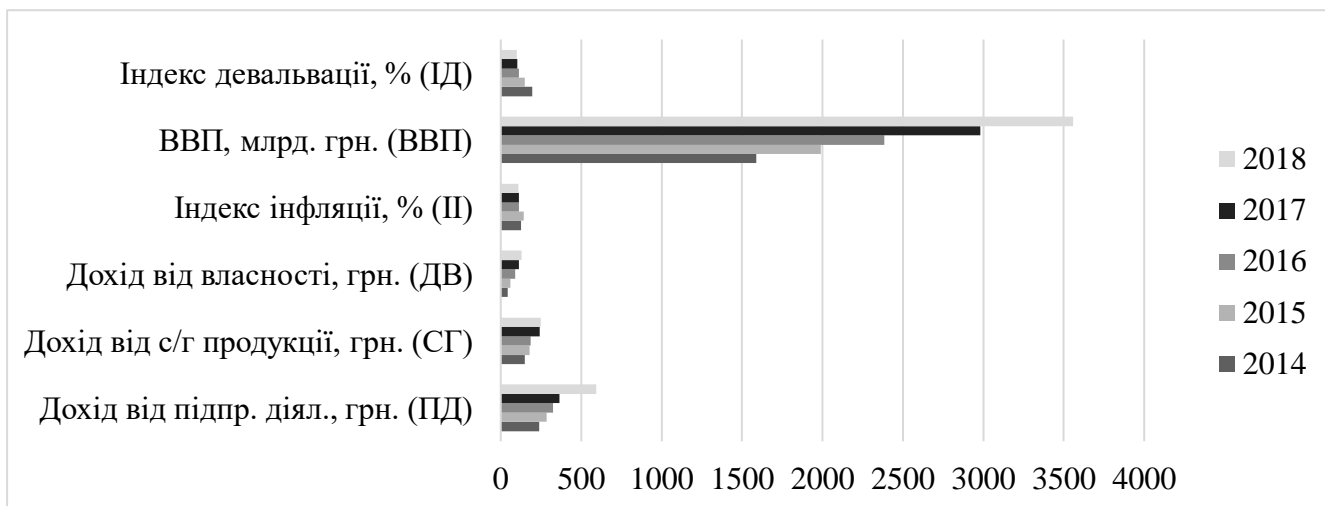


Рис. 2.14 Динаміка вихідних даних для кореляційно-регресійного аналізу впливу зовнішніх факторів на доходи домогосподарств від підприємницької діяльності, від продажу с/г продукції, від власності у 2014–2018 рр.

Джерело: розробка автора

Так, провівши аналіз отриманих коефіцієнтів кореляції (Додаток Н.1) бачимо, що на динаміку доходів домогосподарств від підприємницької діяльності найбільший ступінь впливу мав рівень ВВП, значення якого дорівнює 0,9309193 та перевищує за модулем 0,85. Існує також високий мультиколінійний зв'язок між такими факторами як індекс девальвації гривні та ВВП. Тому для подальшого регресійного аналізу обрано фактори індексу інфляції та ВВП.

Таблиця 2.3

Матриця коефіцієнтів кореляційної моделі впливу зовнішніх факторів на доходи домогосподарств від підприємницької діяльності у 2014 –2018 рр.

	ПД	ІІ	ВВП	ІД
ПД	1			
ІІ	-0,586952	1		
ВВП	0,9309193	-0,67603	1	
ІД	-0,721336	0,617597	-0,88521	1

Джерело: розробка автора

Отже, величина коефіцієнта множинної кореляції $R=0,9326941$ показує якість отриманої моделі. Значення R -квадрату показує, що на 87% на динаміку доходів

домогосподарств від підприємницької діяльності вплинули обрані нами фактори, а 13% становлять фактори, які залишилися поза аналізом. Значення показника значущості F свідчить про достовірність оцінювання. Отримано регресійну модель:

$$Y = -163,08518 + 0,7759864 * \Pi + 0,172363 * \text{ВВП} \quad (2.1)$$

Результат регресійного аналізу показує, що при збільшенні індексу інфляції на 100 од. доходи домогосподарств від підприємницької діяльності зростуть на 77,6 од., а при збільшенні ВВП на 100 од. – зростуть на 17,2 од.

Оцінимо ступінь впливу індексу інфляції, ВВП і індексу девальвації гривні на величину доходів домогосподарств від продажу с/г продукції у 2014–2018 рр. (Додаток Н.2). У таблиці 2.4 побудуємо матрицю кореляційних коефіцієнтів.

Аналізуючи отримані коефіцієнти кореляції бачимо, що на динаміку доходів домогосподарств від продажу с/г продукції найвищий вплив мав рівень ВВП, що дорівнює 0,972511 та значно перевищує модульне значення 0,85. Також бачимо високий мультиколінійний зв'язок між індексом девальвації гривні та ВВП, тому для подальшого регресійного аналізу обрано фактори індексу інфляції та ВВП.

Таблиця 2.4

Матриця коефіцієнтів кореляційної моделі впливу зовнішніх факторів на доходи домогосподарств від продажу сільськогосподарської продукції у 2014–2018 рр.

	СГ	П	ВВП	ІД
СГ	1			
П	-0,59739	1		
ВВП	0,972511	-0,67603	1	
ІД	-0,87754	0,617597	-0,88521	1

Джерело: розробка автора

Отже, величина коефіцієнта множинної кореляції $R=0,975921$ показує якість отриманої моделі. Значення R-квадрату говорить, що на 95,2% на динаміку доходів домогосподарств від продажу с/г продукції вплинули обрані фактори, а 4,8% становлять фактори, які залишилися поза аналізом. Значення показника значущості F свідчить про достовірність оцінювання. Отримано регресійну модель:

$$Y = 16,43 + 0,342528 * \Pi + 0,057154 * \text{ВВП} \quad (2.2)$$

Результат регресійного аналізу показує, що при збільшенні індексу інфляції на 100 од. доходи домогосподарств від продажу с/г продукції зростуть на 34,3 од., а при збільшенні ВВП на 100 од. – зростуть на 5,7 од.

У таблиці 2.5 оцінимо вплив індексу інфляції, ВВП та індексу девальвації гривні на величину доходів домогосподарств від власності у 2014–2018 рр.

Таблиця 2.5

Матриця коефіцієнтів кореляційної моделі впливу зовнішніх факторів на доходи домогосподарств від власності у 2014–2018 рр.

	ДВ	ІІ	ВВП	ІД
ДВ	1			
ІІ	-0,75111	1		
ВВП	0,987772	-0,67603	1	
ІД	-0,92576	0,617597	-0,88521	1

Джерело: розробка автора

Провівши аналіз отриманих коефіцієнтів кореляції (Додаток Н.3) бачимо, що на динаміку доходів домогосподарств від власності найбільший ступінь впливу мав рівень ВВП, значення якого дорівнює 0,987772, що перевищує по модулю 0,85. Бачимо мультиколінійний зв'язок між факторами індекс девальвації гривні та ВВП, тому для подальшого регресійного аналізу обрано фактори індексу інфляції та ВВП. Так, величина коефіцієнта множинної кореляції $R=0,994226$ показує якість отриманої моделі. Значення R -квадрату показує, що на 98,8% на динаміку доходів домогосподарств від власності вплинули обрані нами фактори. Показник значущості F показує достовірність оцінювання. Отримано модель:

$$Y=35,35+(-0,39669)*II+0,040265*ВВП \quad (2.3)$$

Отже, при збільшенні індексу інфляції на 100 од. доходи домогосподарств від власності (дивіденди, акції, заці активів у найм тощо) знизяться на 39,7 од., а при збільшенні ВВП на 100 од. – зростуть на 4 од.

Одним із згаданих чинників впливу на прибутковість бізнесу є величина населеного пункту і рівень розвитку регіону, в якому здійснюється діяльність. Проаналізуємо динаміку доходів домогосподарств від реалізації підприємницького

хисту у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів в середньому на одне домогосподарство за геолокацією (Додаток Е, табл. Е.1 та Е.2):

— Найвищі доходи домогосподарств від підприємницької діяльності за геолокацією бачимо у 2018 р.: у великих містах – 625,48 грн., в малих містах – 674,92 грн., у селах – 482,81 грн.; ланцюговий темп приросту: у великих містах – 66,17%, у малих містах – 57,75% (2017 р.), у селах – 71,46%; базисний темп приросту: у великих містах – 132,91%, у малих містах – 222,67%, у селах – 113,69%.

— Найвищі показники доходів домогосподарств від продажу с/г продукції за геолокацією бачимо: у великих містах – у 2015 р. 4,56 грн, у малих містах – у 2018 р. 88,13 грн, у селах – у 2018 р. 684,22 грн.; ланцюговий темп приросту: у великих містах – у 2015 р. 59,44%, у малих містах – у 2016 р. 49,12%, у селах – у 2017 р. 30,8%; базисний темп приросту: у великих містах – у 2015 р. 59,44%, у малих містах – у 2018 р. 106,83%, у селах – у 2018 р. 66,68%;

— Найвищі показники доходів домогосподарств від власності у розрізі геолокації бачимо: у великих містах – у 2014 р. 13,77 грн., в малих містах – у 2018 р. 47,74 грн, у селах – у 2018 р. 352,55 грн.; ланцюговий темп приросту: у великих містах у 2014–2018 рр. від’ємний, у малих містах – у 2016 р. 49,12%, у селах – у 2016 р. 64,73%; базисний темп приросту: у великих містах у 2014–2018 рр. від’ємний, у малих містах – у 2018 р. 137,39%, у селах – у 2018 р. 249,23%.

Якщо ж порівняти досліджену нами динаміку доходів домогосподарств за геолокацією у 2014–2018 рр, із попередніми періодами бачимо, що кілька років поспіль до 2014 року спостерігалася чітко виражена спадна тенденція [193], проте з 2014 року динаміка показує суттєвий позитивний приріст.

Проведемо аналіз динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності за регіонами (Додаток П). Так, найвищий показник доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості у структурі грошових доходів та сукупних ресурсів зафіксовано у Закарпатській області – 1466,57 грн. у 2014 р. із зростаючою динамікою до 3577,14 грн. у 2018 р. (абсолютний базисний приріст 2110,57 грн, базисний темп приросту – 143,91%), а найнижчий у Житомирській області – показник зменшився з 138,8 грн у 2014 р. до

11,93 грн. у 2018 р. (абсолютний базисний приріст – -126,87 грн., базисний темп приросту – -91,40%). Аналогічну тенденцію бачимо і за показниками доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості окремо у структурі грошових доходів і у структурі сукупних ресурсів.

Найбільший показник доходів домогосподарств від продажу с/г продукції у структурі грошових доходів та сукупних ресурсів бачимо у Волинській області – 178,8 грн. у 2014 р. та 531,88 грн. у 2018 р. (абсолютний базисний приріст – 353,08 грн, базисний темп приросту – 197,47%), а найнижчий – у Дніпропетровській області – показник зменшився з 84,7 грн. у 2014 р. до 80,98 грн. у 2018 р. (абсолютний базисний приріст – -3,72 грн, базисний темп приросту – -4,39%). Аналогічна тенденція спостерігається і за показниками доходів домогосподарств від продажу с/г продукції окремо у структурі грошових доходів та сукупних ресурсів, за винятком того, що найвищий показник у структурі сукупних ресурсів зафіксовано у Луганській області – показник знизився з 6,3% у 2014 р. до 5,7% у 2018 р., але є найвищим на території України (абсолютний базисний приріст становив -0,6%, базисний темп приросту – -9,52%) (Додаток П).

Найвищий показник доходів домогосподарств від власності (дивіденди від акцій, здача активів у найм тощо) у структурі грошових доходів та сукупних ресурсів зафіксовано у Кіровоградській області – 113,82 грн. у 2014 р. із зростаючою динамікою до 347,33 грн. у 2018 р. (абсолютний базисний приріст – 233,51 грн, базисний темп приросту – 205,16%), а найнижчий – у Рівненській області – 3,12 грн. у 2014 р. із зниженням до нуля у 2018 р. (абсолютний базисний приріст у -3,12 грн., базисний темп приросту – -100,0%). Аналогічна тенденція спостерігається і за показниками доходів домогосподарств від власності окремо у структурі грошових доходів та сукупних ресурсів, за виключенням того, що найвищий показник у структурі сукупних ресурсів зафіксовано у Хмельницькій області – 2,0% у 2014 р., а у 2018 р. показник зріс до 3,5% у 2018 році (абсолютний базисний приріст –1,5%, базисний темп приросту – 75,0%) (Додаток П).

Отже, за результатами аналізу сукупних доходів від реалізації підприємницького хисту бачимо, що спадна тенденція, зокрема в частині доходів

від продажу с/г продукції, саме у сільських домогосподарств, які є найбільш чутливими до економічних коливань, пов'язана із негативним впливом таких факторів зовнішнього середовища як податкова політика, інфляція, коливання валют, ВВП, а також інших факторів внутрішнього середовища.

Проведемо факторний та кореляційно-регресійний аналіз оцінювання ступеня впливу зовнішніх факторів на сукупний чистий фінансовий результат вітчизняного бізнесу таких факторів як індекс інфляції, ВВП, індекс девальвації (рис. 2.15), у таблиці 2.6 побудуємо матрицю коефіцієнтів кореляційної моделі, використовуючи MS Office Excel 2019.

Так як на момент проведення дослідження Державна служба статистики не опублікувала на сайті дані за 2019 по доходах домогосподарств, які вони отримують в якості фізичних осіб та ФОП, то для цілісного аналізу доходи домогосподарств які отримані ними як власниками юридичних організації аналізуємо також за період 2014–2018 рр.

Таблиця 2.6

Матриця коефіцієнтів кореляційної моделі впливу зовнішніх факторів на сукупний фінансовий результат у 2014–2018 рр.

	ЧФР	П	ВВП	ІД
ЧФР	1			
П	-0,74917	1		
ВВП	0,952295	-0,67603	1	
ІД	-0,97172	0,617597	-0,88521	1

Джерело: розробка автора

Аналізуючи дані коефіцієнтів кореляції можна зробити висновки, що на динаміку сукупного чистого фінансового результату вітчизняного бізнесу найвищий ступінь впливу здійснив ВВП. Також варто звернути увагу на парні коефіцієнти кореляції між факторами, значення яких по модулю більше 0,85 – ВВП та індекс девальвації гривні. Оскільки кореляційна матриця показує чіткий мультиколінійний зв'язок між цими факторами, для подальшого регресійного аналізу обрано показники ВВП та індексу інфляції (Додаток Р.1).

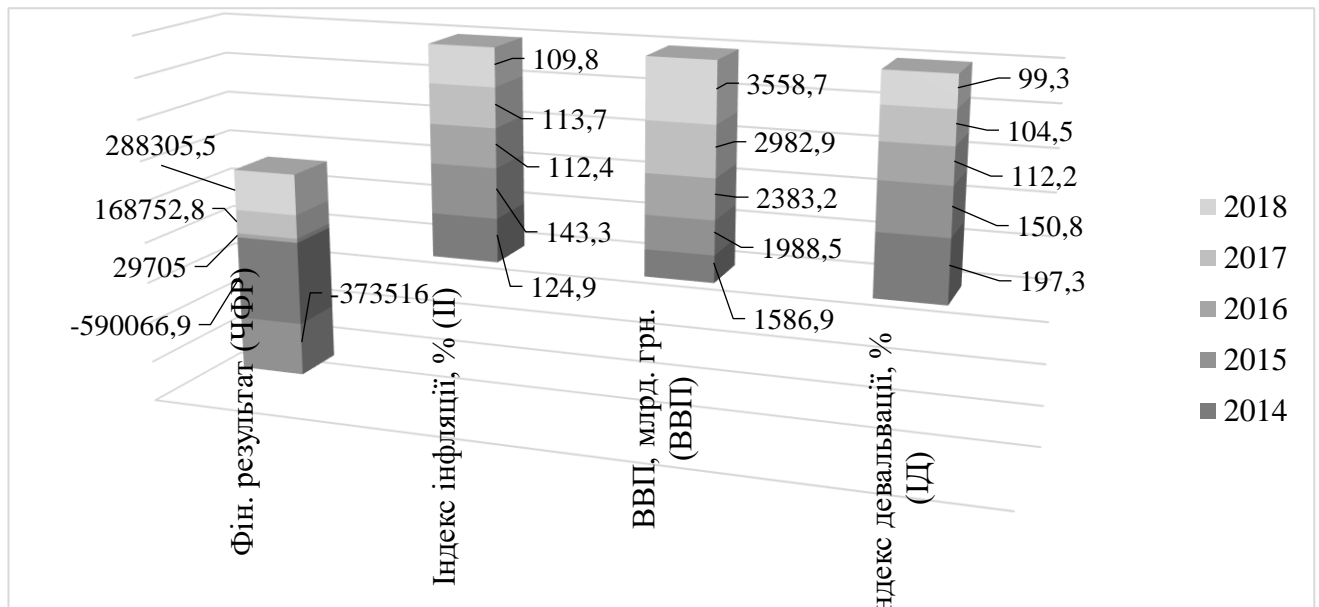


Рис. 2.15 Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу зовнішніх факторів на фінансові результати вітчизняного бізнесу у 2014–2018 рр.

Джерело: розробка автора

Отже, величина коефіцієнта множинної кореляції $R=0,962974438$ характеризує якість отриманої моделі. Значення R -квадрату наближено до 1 та показує, що на 92,7% на динаміку фінансового результату вплинули обрані нами фактори, а 7,3% становлять інші фактори. Значення показника значущості F свідчить про достовірність оцінювання. Отримано регресійну модель:

$$Y = -438090,1915 + (-5226,19157) * П + 389,6556603 * ВВП \quad (2.4)$$

Також з регресійної моделі бачимо, що при збільшенні індексу інфляції на 100 од. сукупний фінансовий результат зменшиться на 522619,2 од., а при збільшенні ВВП на 100 од. збільшиться на 38965,6 од.

Для оцінювання ступеня впливу структури доходів та витрат на сукупний чистий фінансовий результат у таблиці 2.7 побудуємо матрицю коефіцієнтів кореляційної моделі використовуючи MS Office Excel 2019 (Додаток Р.2).

Отже, на динаміку сукупного чистого фінансового результату вітчизняного бізнесу найвищий ступінь впливу здійснили розмір чистого доходу від реалізації, собівартість продаж та інші витрати, а найнижчий ступінь впливу – інші операційні доходи та інші доходи. Також варто звернути увагу на парні коефіцієнти кореляції між факторами, значення яких по модулю більше 0,85: показники чистого доходу

від реалізації продукції пов'язані із собівартістю, іншими операційними витратами на інших витратами, а також бачимо зв'язок між іншими доходами та іншими витратами. Виходячи із того, що кореляційна матриця показує чіткий мультиколінійний зв'язок між обраними факторами, для подальшого регресійного аналізу обрано показники чистого доходу від реалізації та собівартість продаж.

Таблиця 2.7

Матриця коефіцієнтів кореляційної моделі впливу структури доходів і витрат на сукупний фінансовий результат у 2014 – 2018 рр.

	ЧФР	ЧД	ІОД	ІД	С	ІОВ	ІВ
ЧФР	1						
ЧД	0,955617	1					
ІОД	-0,18533	-0,10225	1				
ІД	-0,67933	-0,55882	0,79287	1			
С	0,951965	0,999776	-0,115	-0,5625	1		
ІОВ	0,930949	0,995754	-0,02477	-0,48312	0,99537	1	
ІВ	-0,93853	-0,87792	0,508199	0,878158	-0,87928	-0,83026	1

Джерело: розробка автора

Так, величина коефіцієнта множинної кореляції $R=0,969335$ характеризує якість отриманої моделі. Значення R -квадрату наближено до 1 та показує, що на 94% на динаміку фінансового результату вплинули обрані нами фактори, а 6% – це фактори які залишилися поза аналізом. Значення показника значущості F свідчить про достовірність оцінювання. Отримано регресійну модель:

$$Y = -1453871 + 1,649219 \cdot \text{ЧД} + (-1,7356) \cdot \text{С} \quad (2.5)$$

Також з регресійної моделі бачимо, що при збільшенні сукупного чистого доходу від реалізації на 100 од. сукупний фінансовий результат збільшиться на 164,92 од., а при рості собівартості реалізованої продукції зменшиться на 173,56 од.

Величина прибутковості сукупного бізнесу також залежить від галузі здійснення діяльності. Аналіз чистого прибутку сукупного бізнесу у 2014-2019 рр. за галузями (рис. 2.16) показує, що (Додаток Р.3, табл. Р.3.1):

— Найбільш прибутковими для бізнесу галузями є: промисловість – чистий прибуток зріс з 178730,9 млн. грн. збитку до 133701,6 млн. грн. прибутку; сільське,

лісове та рибне господарство – чистий прибуток зріс з 21481,3 млн. грн. до 93255,4 млн. грн.; оптова, роздрібна торгівля, ремонт транспортних засобів – чистий прибуток зріс з -133219,4 млн. грн. збитку до 108561,5 млн. грн. прибутку.

— Найбільш збитковими для бізнесу галузями є: мистецтво, спорт, розваги, відпочинок – чистий прибуток зріс з -3244 млн. грн. до 3,7 млн. грн., а також сфера освіти – чистий збиток зріс з 62,5 млн. грн. до 318,4 млн. грн., охорона здоров'я – чистий збиток зріс з -1185,3 млн. грн. до 1675,2 млн. грн..

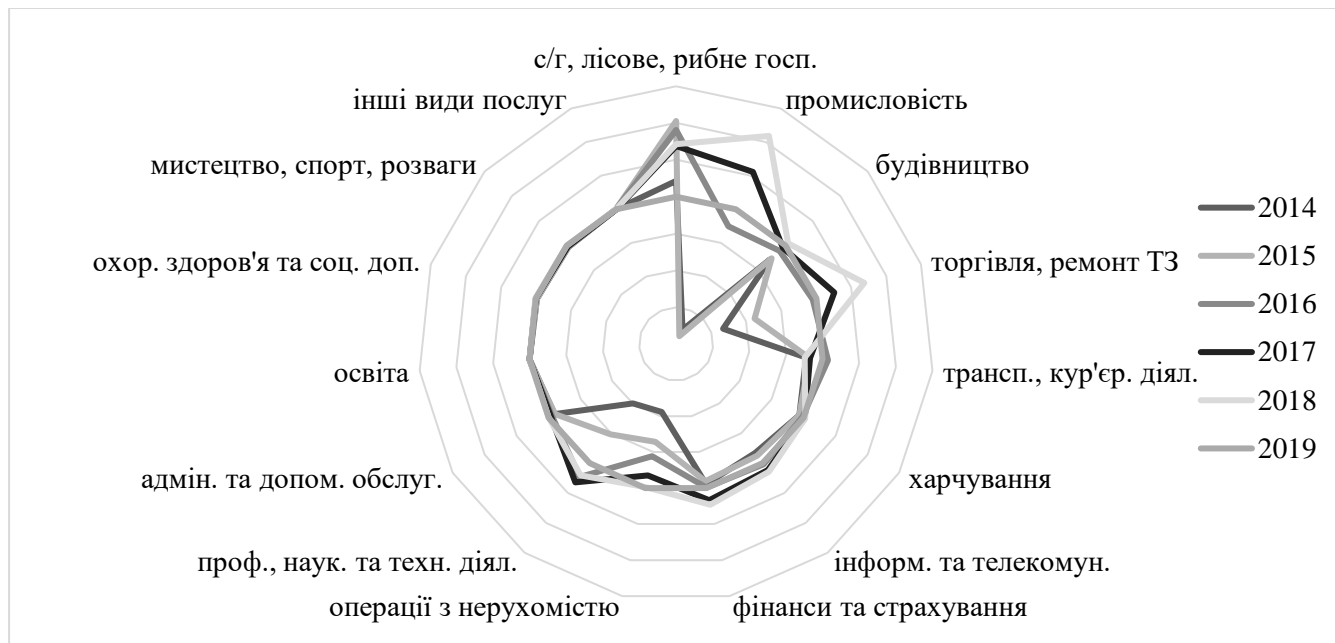


Рис. 2.16 Динаміка сукупного чистого прибутку (збитку) вітчизняного бізнесу за галузями у 2014–2019 рр., млн. грн.

Джерело: розробка автора за даними [315–319]

Також провівши аналіз сукупної рентабельності вітчизняного приватного бізнесу у 2014-2018 рр. (рис. 2.17), бачимо наступну тенденцію (Додаток Р.4, табл. Р.4.1):

— Найбільш рентабельними є галузі: оптова та роздрібна торгівля і ремонт автотранспорту – рентабельність зросла з -12,8% у 2014 р. до 23,7% у 2018 р.; сільське, лісове та рибне господарство – рентабельність утрималася на рівні 20,6% у 2014 р. та 17,9% у 2018 р.; операції з нерухомістю – рентабельність зросла з -46,9% у 2014 р. до 17,8% у 2018 р.; сфера інформаційних послуг та телекомунікацій – рентабельність зросла з -1,6% у 2014 р. до 13,1% у 2018 р..

— Найменш рентабельними є галузі: транспорт, складське господарство, пошта – рентабельність зросла з -1,7% у 2014 р. до -1,6% у 2018 р.; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – рентабельність збільшилася з -11,8% у 2014 р. до -1,1% у 2018 р.; сфера адміністративних послуг та допоміжного обслуговування – рентабельність зросла з -1,6% у 2014 р. до 0,0% у 2018 р..

— Сукупна рентабельність приватного бізнесу зросла з -4,1% до 8,1% або на 12,2%, що свідчить про економічні покращення для розвитку бізнесу в Україні.

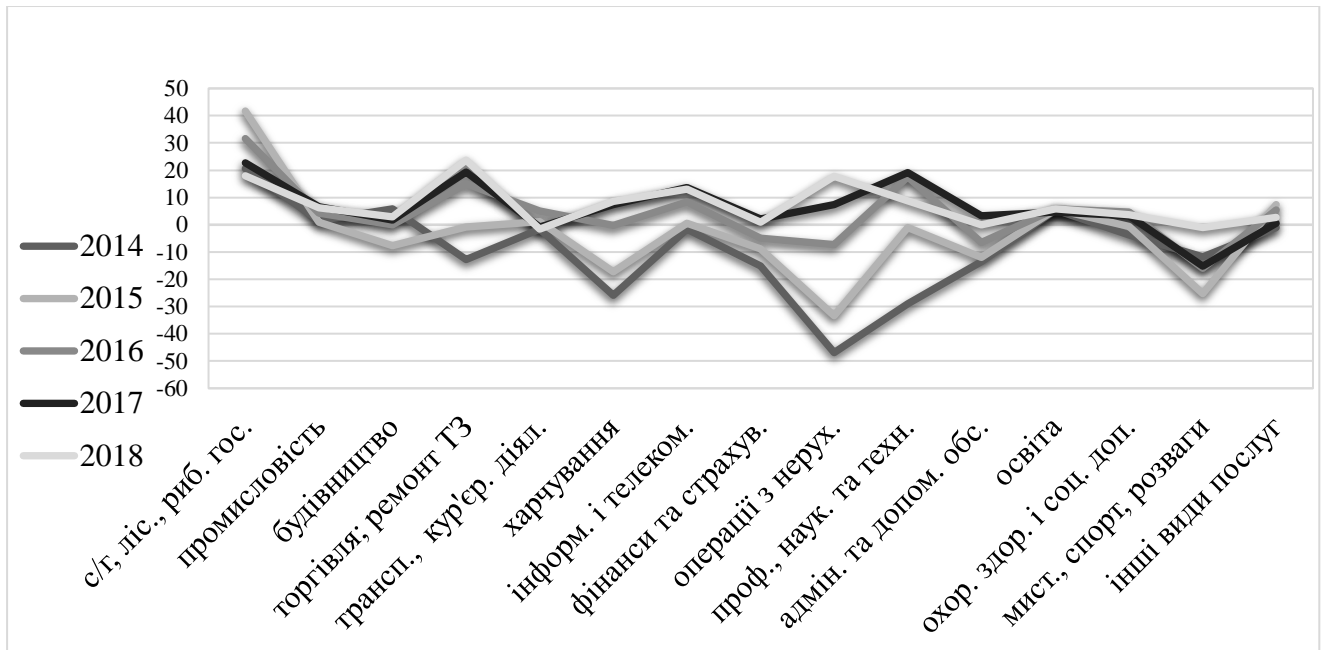


Рис. 2.17 Динаміка сукупної рентабельності операційної діяльності вітчизняного бізнесу за галузями у 2014–2018 рр., %

Джерело: розробка автора за даними [241–245]

Аналізуючи сукупні фінансові результати вітчизняних суб'єктів господарювання залежно від розміру бізнесу (Додаток Р.3, табл. Р.3.2) на рисунку 2.18 спостерігаємо позитивну динаміку зростання абсолютного чистого прибутку у 2014–2018 рр. у великого, середнього та малого бізнесу, а мікробізнес хоч і показує покращення ситуації, проте залишився збитковим, є чутливим до змін.

Також зросла рентабельність підприємницької діяльності великого та середнього вітчизняного бізнесу у 2016–2019 рр. (Додаток Р.4, табл. Р.4.2), що бачимо на рисунку 2.19. Малий та мікробізнес досягли позитивної рентабельності лише у 2018-2019 рр.

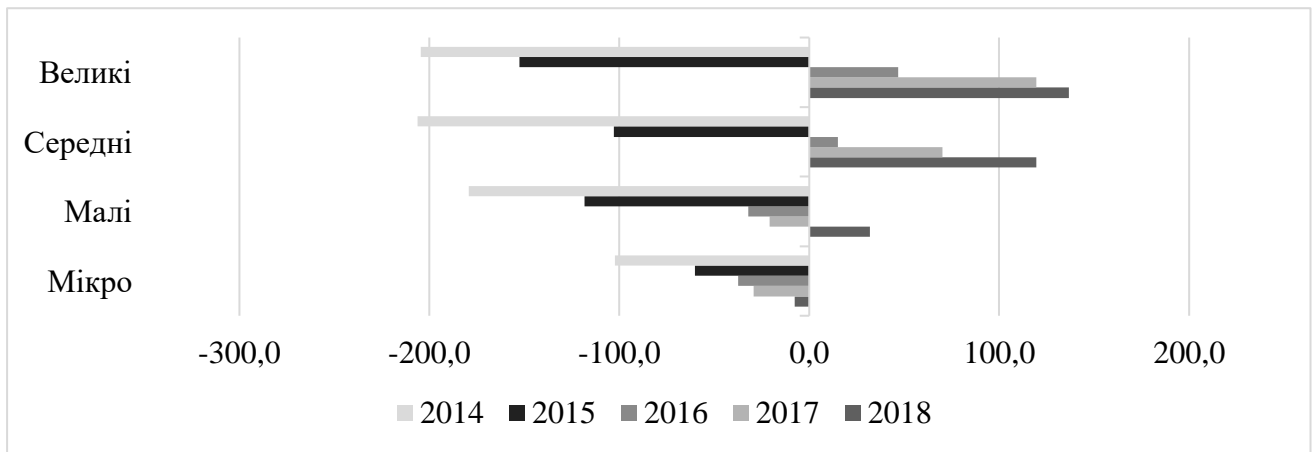


Рис. 2.18 Динаміка чистого прибутку (збитку) вітчизняного бізнесу залежно від розміру у 2014 – 2018 рр., млн. грн.

Джерело: розробка автора за даними [314]

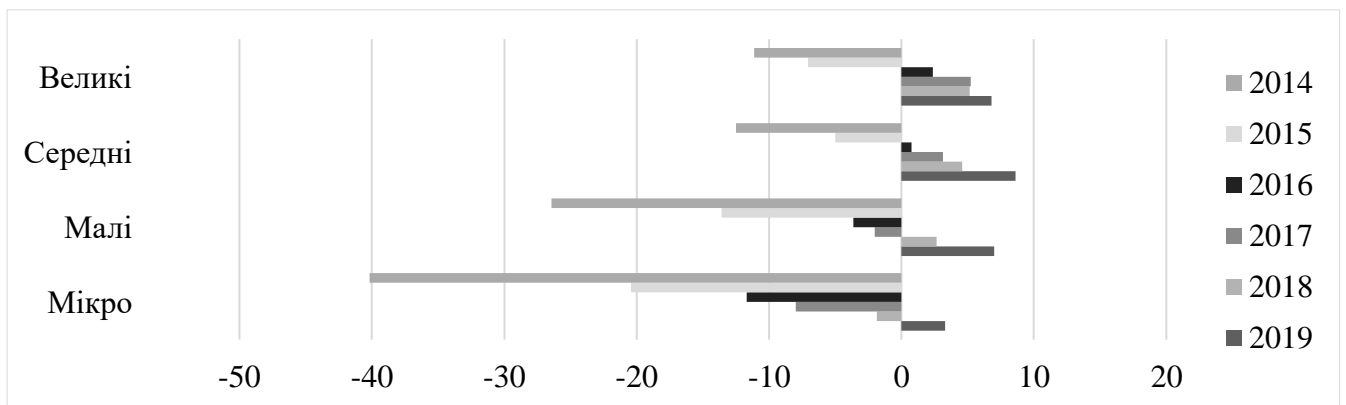


Рис. 2.19 Рентабельність сукупного бізнесу за розміром у 2014–2019 рр.,%

Джерело: розробка автора за даними [246]

На основі проведеного нами експертного опитування (Додаток С) респондентів м. Кременець Тернопільської області встановлено, що (із 857 суб'єктів господарювання опитано 63, що становить 7,3%): 57% опитаних основним джерелом доходу домогосподарств вважають надходження від оплати праці, а лише 28% – доходи від підприємницької діяльності, на основі чого можемо зробити висновки, що домогосподарства в умовах сучасної економіки не готові, спираючись на ризики, вести власний бізнес; 41% опитаних основним чинником, що впливає на можливість відкрити власний бізнес вважають матеріальну складову, 17% – чинники економічного характеру; найбільш прибутковим видом підприємництва респонденти вважають сімейний бізнес (61%) та приватне

підприємництво (26%); основною умовою для здійснення підприємницької діяльності респондентами визначено стабільність державної та економічної політики (69%); найбільш рентабельною для м. Кременець діяльністю респонденти вважають торгівлю (71%); метою здійснення підприємницької діяльності респондентами визначено отримання прибутку (57%) або ж вважають її засобом для існування (31%); до основних чинників отримання доходів респонденти віднесли якість та ціну продукції (42%), місце сфери діяльності в економіці (29%) та державне регулювання економіки (18%); фактором зовнішнього середовища, що найбільше впливає на доходи бізнесу респонденти визначили інфляцію (32%) та державну підтримку (29%), а фактором внутрішнього середовища – власні ресурси і технології (53%), цілі бізнесу (17%); основними факторами, що спонукають до тінізації, респонденти вважають податковий тиск та корумпованість державних органів; найобтяжливішими податками для бізнесу респонденти визначили ПДВ (56%) та ЄСВ (33%), а найменш обтяжливим – єдиний податок (65%); стимулом для зменшення тіньової діяльності респонденти вважають зниження ставок ПДВ та ЄСВ (75%); основними проблемами економіки респонденти вважають високу вартість позикових коштів і відсутність ефективного кредитування (39%); найсприятливішими регіонами для ведення бізнесу визначено м. Київ і західні області; найдохіднішими вважаються бізнесмени на спрощеній системі оподаткування (73%); 70% опитаних вважають, що ПДВ потрібно скасувати або знизити ставку до 10%; основним кроком до державної підтримки бізнесу 56% респондентів вважають наявність доступного кредитування.

Отже, провівши аналіз факторів впливу на прибутковість вітчизняного бізнесу бачимо, що більш стійкими та захищеними від впливу факторів є підприємці великого та середнього бізнесу, а також підприємці економічно розвинених регіонів, проте залежно від галузі. Підприємці малого та мікробізнесу є найбільш чутливими до впливу факторів, особливо значущо це відчувається у менш розвинених регіонах, але також залежно від галузі.

2.3 Факторний аналіз показників діяльності суб'єктів господарювання як основа оцінювання ефективності управління бізнесом

В умовах сучасної економіки перед кожним суб'єктом господарювання постає питання швидкого та ефективного аналізу економічного ефекту від управлінських процесів, зокрема виявлення основних факторів, що впливають на показники діяльності та прогнозування їх майбутніх змін. Основними економічними показниками ефективності управління, на нашу думку, є: структура активів та пасивів балансу, поріг рентабельності та запасу фінансової стійкості, коефіцієнт стійкості економічного зростання, коефіцієнт загальної ліквідності, показники чистого доходу від реалізації, фінансовий результат від діяльності, рентабельність власного та сукупного капіталу, рентабельність основних засобів та запасів, рентабельність продажу тощо. Наприклад, склад та рівень зношеності основних засобів на пряму впливає на величину амортизаційних витрат та витрат на ремонти у фінансових результатах, обсяг валютних операцій у сукупності із курсовими коливаннями визначають величину інших операційних витрат, структура та якість зобов'язань визначають як платоспроможність бізнесу так і його поточні або потенційні витрати тощо. А зміна певного показника під впливом конкретного фактору може корелюватися по-різному.

Виконаємо факторний аналіз показників діяльності досліджуваних товариств та оцінимо їх динаміку. У дослідженні використаємо економічні моделі факторного аналізу та інструменти кореляційно-регресійного аналізу. Проведемо кореляційно-регресійний аналіз впливу зовнішніх факторів на фінансові результати товариств «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина» у 2015–2019 рр. та оцінимо ступінь впливу індексу інфляції, ВВП і індексу девальвації (Додаток Т).

Побудуємо матрицю кореляційних коефіцієнтів (табл.2.8). Аналіз отриманих коефіцієнтів показує, що на динаміку фінансових результатів товариств «Логістик Трейд Україна» та «Мрія Фармінг Тернопіль» найбільший ступінь впливу мав ВВП, а товариств «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів» та «Мрія

Фармінг Буковина» – індекс девальвації. Оскільки бачимо високий мультиколінійний зв'язок між ВВП та індексом девальвації гривні, то для подальшого регресійного аналізу обрано фактори індексу інфляції та ВВП.

Таблиця 2.8

Матриця коефіцієнтів кореляційної моделі впливу зовнішніх факторів на фінансовий результат товариств у 2015 – 2019 рр.

Коефіцієнти кореляції				
«Логістик Трейд Україна»				
1	2	3	4	5
	ЧФР	ІІ	ВВП	ІД
ЧФР	1			
ІІ	-0,48805	1		
ВВП	0,981599	-0,64574	1	
ІД	-0,99573	0,566538	-0,99504	1
«Мрія Фармінг Поділля»				
ЧФР	1			
ІІ	0,199901	1		
ВВП	-0,20047	-0,75925	1	
ІД	0,291887	0,981956	-0,85552	1
«Мрія Фармінг Львів»				
ЧФР	1			
ІІ	0,237626	1		
ВВП	-0,21009	-0,75925	1	
ІД	0,323425	0,981956	-0,85552	1
«Мрія Фармінг Тернопіль»				
ЧФР	1			
ІІ	0,494636	1		
ВВП	-0,63293	-0,75925	1	
ІД	0,48683	0,981956	-0,85552	1
«Мрія Фармінг Буковина»				
ЧФР	1			
ІІ	0,306397	1		
ВВП	-0,33359	-0,75925	1	
ІД	0,406822	0,981956	-0,85552	1

Джерело: розроблено автором

Отже, величина коефіцієнта множинної кореляції R у товариств холдингу «Контінентал Фармерз Груп» знаходиться у діапазоні 0,2 – 0,6 і показує задовільну достовірність отриманої моделі, оскільки його значення за високої достовірності

повинно прямувати до одиниці. Отже, зовнішні фактори не відіграють ключової ролі у динаміці фінансових результатів цих товариств.

Значення R-квадрату говорить, що від 4,6% до 40,4% на динаміку чистого фінансового результату вплинули обрані фактори, а від 95,4% до 59,6% становлять невраховані фактори. Натомість у ТОВ «Логістик Трейд Україна» (яке створено у 2016 р.) отримано $R=1$, R -квадрат=1, F не розраховано, а стандартна помилка=0 (Додаток Т), що викликає сумніви щодо результативності застосування регресійної моделі для розрахунків за даними трьох років. Дана ситуація потребує додаткових подальших наукових досліджень.

За результатами регресійного аналізу отримано наступні моделі:

- «Логістик Трейд Україна»: $Y = -79492,555 + 533,716639 * II + 8,24156807 * ВВП$.
- «Мрія Фармінг Поділля»: $Y = -305147,932 + 2671,41746 * II + (-62,434948) * ВВП$.
- «Мрія Фармінг Львів»: $Y = -135082 + 989,6969 * II + (-8,60473) * ВВП$.
- «Мрія Фармінг Тернопіль»: $Y = 56893,5067 + 77,4661901 * II + (-32,3958679) * ВВП$.
- «Мрія Фармінг Буковина»: $Y = -74757,9 + 1042,47 * II + (-45,3448) * ВВП$.

Отже, результати регресійного аналізу вказують на те, що товариства є найбільш чутливими до інфляційних процесів. Найвищі показники чутливості у «Мрія Фармінг Поділля» і «Мрія Фармінг Буковина».

За даними Ф. №1 «Баланс» проведемо аналіз складу, структури і динаміки активів та пасивів товариств «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина» (додаток У.1, табл. У.1.1–У.1.5). Так, за результатами проведеного аналізу складу, структури та динаміки активів та пасивів товариств можемо зробити висновки, що найкращі результати валюти балансу у ТОВ «Логістик Трейд Україна» та ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», зокрема акцентуємо увагу на наявності у цих товариств високої частки середньоліквідних активів. ТОВ «Мрія Фармінг Львів» характеризується високим рівнем забезпечення власним капіталом та матеріальними (немонетарними) активами, що є перевагою за інфляційних процесів. ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» та ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» також є стійкими до інфляційних процесів за рівнем немонетарних активів, однак

товариствам варто удосконалити політику управління забезпеченості діяльності компанії та ресурсів власним капіталом (Додаток У.1, табл. У.1.6).

На основі інформації додатку У.1 у таблиці 2.9 проведемо аналіз ліквідності балансу товариств у 2016–2019 рр.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності балансу товариств у 2016 – 2019 рр.

Назва товариства	Показник ліквідності балансу					
	Абсолютно ліквідний: A1=>П1; A2=>П2; A3=>П3;	Ліквідність балансу меншою або більшою мірою близька до абсолютної ліквідності, якщо не виконується одна або дві умови: A1=>П1; A2=>П2; A3=>П3;				Неліквідний: A1<П1; A2<П2; A3<П3;
		Рік				
		2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
«Логістик Трейд Україна»	-	A1<П1; A2>П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1>П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2>П2; A3>П3;	-
«Мрія Фармінг Поділля»	-	A1<П1; A2>П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2>П2; A3>П3;	-
«Мрія Фармінг Львів»	-	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	-
«Мрія Фармінг Тернопіль»	-	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	-
«Мрія Фармінг Буковина»	-	A1<П1; A2>П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	A1<П1; A2<П2; A3>П3;	-

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [30, с. 144]

Так, у ТОВ «Логістик Трейд Україна» ліквідність наближена до абсолютної, адже не виконується у звітному році лише показник A1=>П1, а у товариств холдингу «Контінентал Фармерз Груп», крім «Мрія Фармінг Поділля», не виконуються дві умови: A1=>П1 та A2=>П2. Майже у всіх товариств не виконується умова A1=>П1, що зумовлено недоцільністю в умовах інфляційних стрибків утримувати високу частку високоліквідних активів, щоб мінімізувати

ризик знецінення активів. Тому товариства надають перевагу політиці вкладання фінансових ресурсів у менш ліквідні активи, наприклад, запаси, пальне, устаткування тощо. А з іншої сторони товариствам не вигідно оперативно погашати поточну кредиторську заборгованість, використовуючи цей ресурс як своєрідне непряме кредитування. Вважаємо, що висока частка високоліквідних активів у балансі може створювати недоотримання прибутку, адже фінансові ресурси не будуть повністю в обороті.

Проведемо факторний аналіз загальної ліквідності товариств (Додаток У.2), за результатами якого бачимо, що у ТОВ «Логістик Трейд Україна» та «Мрія Фармінг Тернопіль» ріст загальної ліквідності спричинив ріст оборотних активів, а у ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Буковина» зниження ліквідності спричинено ростом поточних зобов'язань та забезпечень.

За інформацією Ф №2 «Звіт про фінансові результати» проведемо факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості товариств за способом ланцюгових підстановок (Додаток У.3). На рисунку 2.20 покажемо динаміку запасу фінансової стійкості. Так, у ТОВ «Логістик Трейд Україна»: операційний дохід зріс на 8291,5 тис. грн., а операційні витрати на 8291,5 тис. грн: змінні – на 7853,6 тис. грн., постійні – на 437,9 тис. грн. Як наслідок, прибуток від операційної діяльності збільшився на 15,3 тис. грн. Маржинальний дохід зріс на 453,2 тис. грн. У базовому році для покриття операційних витрат використовувалося 97,82% операційного доходу, у 2019 – 96,68%. Більша частина операційного доходу спрямовувалася на отримання прибутку від операційної діяльності. Запас фінансової стійкості зріс з 2,18% до 3,32%, що показує покращення управління прибутковістю від операційної діяльності. Отже, внаслідок збільшення змінних витрат на 7853,6 тис. грн. та постійних витрат на 437,9 тис. грн. поріг рентабельності зріс на 7699,53 тис. грн. та 44,05 тис. грн. відповідно, а у результаті збільшення операційного доходу на 8306,8 тис. грн. поріг рентабельності зменшився на 114,03 тис. грн. Головним фактором зростання порогу рентабельності у досліджуваному періоді є підвищення суми змінних витрат. Внаслідок збільшення змінних витрат на 7853,6 тис. грн. та постійних витрат на

437,9 тис. грн. запас фінансової стійкості товариства знизився на 91,66 % та 5,26% відповідно, а збільшення операційного доходу на 8306,8 тис. грн. вплинуло на ріст запасу фінансової стійкості на 97,55% та є його основним фактором росту.

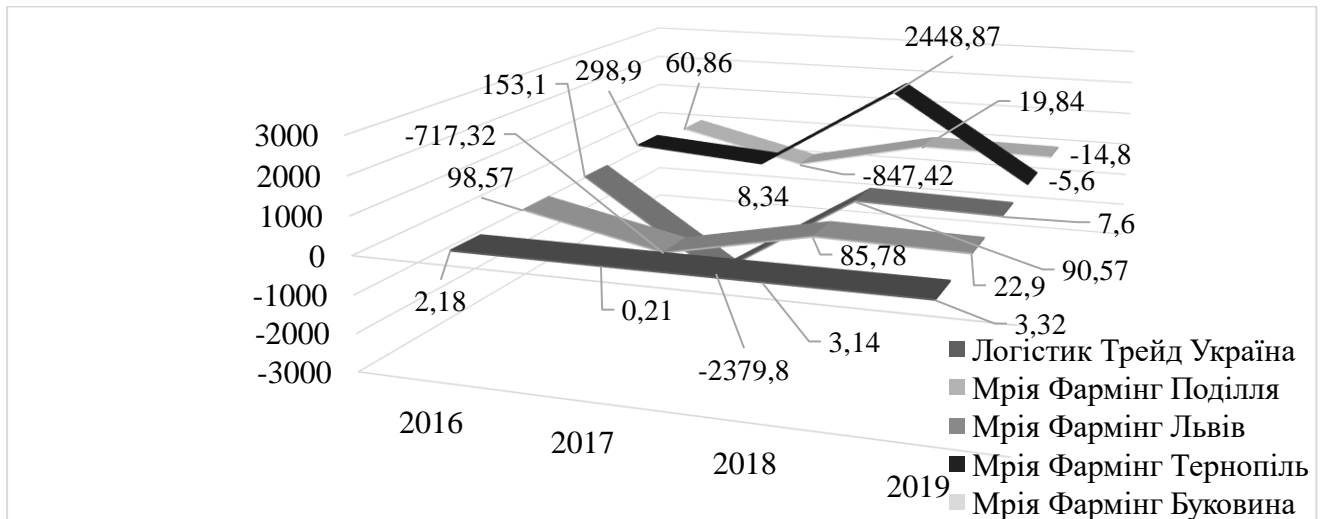


Рис. 2.20 Динаміка запасу фінансової стійкості товариств

Джерело: розробка автора

У ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»: операційний дохід зріс на 353490,3 тис. грн., а операційні витрати збільшилися на 349823,2 тис. грн: змінні – на 193820,2 тис. грн., постійні – на 1560031 тис. грн. Як наслідок, прибуток від операційної діяльності зріс на 3667,1 тис. грн. Маржинальний дохід зріс на 159670,1 тис. грн. Якщо у базовому році для покриття операційних витрат використовувалося 1,4% операційного доходу, то у 2019 – 77,1%. Запас фінансової стійкості знизився з 98,6% до 22,9%. Оскільки відбулося збільшення змінних витрат на 193820,2 тис. грн. та постійних витрат на 1560031 тис. грн. поріг рентабельності зріс на 263433,7 тис. грн. та на 155772,3 тис. грн. відповідно. Також у результаті збільшення операційного доходу на 353490,3 тис. грн. поріг рентабельності зменшився на 1884,4 тис. грн. Ключовим фактором зростання порогу рентабельності у періоді, що аналізується, є збільшення суми змінних витрат. Через збільшення змінних витрат на 193820,2 тис. грн. та постійних витрат на 1560031 тис. грн. запас фінансової стійкості знизився на 14,3 % та збільшився на 165,7% відповідно, а збільшення операційного доходу на 353490,3 тис. грн. зумовило зменшення запасу фінансової стійкості на 227%. Ріст постійних витрат змінив фінансову стійкість та є ключовим впливу на нього.

У ТОВ «Мрія Фармінг Львів»: операційний дохід зріс на 126445,1 тис. грн., а операційні витрати збільшилися на 124598,4 тис. грн: змінні – на 104098,0 тис. грн., постійні – на 20500,4 тис. грн. Як наслідок, прибуток від операційної діяльності зріс на 1846,7 тис. грн. Маржинальний дохід зріс на 22347,1 тис. грн. Запас фінансової стійкості знизився з 153,1% до 7,6%. Оскільки відбулося збільшення змінних витрат на 104098,0 тис. грн. та постійних витрат на 20500,4 тис. грн., поріг рентабельності зріс на 81824,2 тис. грн. та зменшився на 262137,6 тис. грн. відповідно. При збільшенні операційного доходу на 126445,1 тис. грн. поріг рентабельності зріс на 297370,2 тис. грн. Ситуація склалася через занижену ціну продажу за значного збільшення затрат на реалізовану продукцію. В таких умовах зростання порогу рентабельності відбулося в основному з причини збільшення суми операційного доходу та постійних витрат. Через збільшення змінних витрат на 104098,0 тис. грн. та постійних витрат на 20500,4 тис. грн. запас фінансової стійкості знизився на 76,2% та 16,2% відповідно. Збільшення операційного доходу на 126445,1 тис. грн. також негативно вплинуло на запас фінансової стійкості, адже показник зменшився на 53,2%. Ключовим фактором негативної динаміки запасу фінансової стійкості є збільшення змінних витрат.

У ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»: операційний дохід зріс на 876678,4 тис. грн., а операційні витрати збільшилися на 869549,5 тис. грн: змінні – на 582788,3 тис. грн., постійні – на 286761,2 тис. грн. Як наслідок, прибуток від операційної діяльності зріс на 7128,9 тис. грн. та у базовому році становив -16078 тис. грн. Маржинальний дохід зріс на 293890,1 тис. грн. Запас фінансової стійкості знизився з 298,9% до -5,6%. Внаслідок збільшення змінних витрат на 582788,3 тис. грн. поріг рентабельності зріс на 506021,7 тис. грн., а через ріст постійних витрат на 286761,2 тис. грн. – на 277153,1 тис. грн. Також у результаті збільшення операційного доходу на 876678,4 тис. грн. поріг рентабельності збільшився на 190915,3 тис. грн. Ключовим фактором зниження порогу рентабельності є змінні витрати. Така ситуація склалася через завищену собівартість (як наслідок занижену ціну продажу) реалізованої продукції. Товариству варто переглянути підходи до управління собівартістю та збутом продукції. Через збільшення змінних витрат на 582788,3 тис.

грн. запас фінансової стійкості знизився на 70,8%, а через збільшення постійних витрат на 286761,2 тис. грн. знизився на 33%. Збільшення операційного доходу на 876678,4 тис. грн. вплинуло на ріст запасу фінансової стійкості на 89,9%. Основним фактором росту запасу фінансової стійкості у періоді є операційні доходи.

У ТОВ «Мрія Фармінг Буковина». Операційний дохід зріс на 402404,2 тис. грн., а операційні витрати зросли на 411645,5 тис. грн: змінні – на 344886,4 тис. грн., постійні – на 66759,1 тис. грн. Як наслідок, прибуток від операційної діяльності збільшився на 8230,90 тис. грн. Маржинальний дохід зріс на 57517,8 тис. грн. Запас фінансової стійкості знизився з 60,86 до -14,8%. Оскільки відбулося збільшення змінних витрат на 344886,4 тис. грн. та постійних витрат на 66759,1 тис. грн. поріг рентабельності зріс на 383713,9 тис. грн. та зменшився на 293328,5 тис. грн. відповідно. При збільшенні операційного доходу на 402404,2 тис. грн. поріг рентабельності зріс на 375550,1 тис. грн. Основним фактором росту порогу рентабельності є збільшення змінних витрат та операційного доходу. Через збільшення змінних витрат на 344886,4 тис. грн. та постійних витрат на 66759,1 тис. грн. запас фінансової стійкості знизився на 98,1% та 16,6% відповідно. Збільшення операційного доходу на 402404,2 тис. грн. позитивно вплинуло на запас фінансової стійкості – показник зріс на 39%. Ключовим фактором збільшення запасу фінансової стійкості у досліджуваному періоді є підвищення змінних витрат.

Звертаємо увагу, що у ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» у 2016-2018 рр. за результатом факторного аналізу ліквідності за методом ланцюгових підстановок бачимо «патову» ситуацію – при від’ємних фінансових результатах ситуація виглядає ідеальною з точки зору зменшення порогу рентабельності та росту запасу фінансової стійкості. Можна припустити, що алгоритм некоректно використовувати для аналізу товариств з від’ємним значенням фінансового результату. А з 2019 року бачимо ріст порогу рентабельності та зниження запасу фінансової стійкості. Вважаємо, що це питання потребує подальших наукових досліджень.

За допомогою способу ланцюгових підстановок на рисунку 2.21 покажемо, а у таблиці 2.10 проведено факторний аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції товариств у 2016–2019 роках (Додаток У.4, табл. У.4.1).

Таблиця 2.10

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації у 2016–2019 рр.

ТОВ	Результати та висновки аналізу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	Чистий дохід від реалізації зріс на 8145,9 тис. грн. На позитивну динаміку вплинули: збільшення середньорічної вартості майна на 927,5 тис. грн. – чистий дохід зменшився на 5660,0 тис. грн., а також зменшення ресурсовіддачі на 0,8 – чистий дохід зріс на 8169,6 тис. грн. Отже, основним фактором впливу на підвищення суми чистого доходу від реалізації є зменшення ресурсовіддачі.
«Мрія Фармінг Поділля»	Чистий дохід від реалізації зріс з на 275471,6 тис. грн. На позитивну динаміку вплинули: збільшення середньорічної вартості майна на 440098,2 тис. грн. – чистий дохід зменшився на 80416,5 тис. грн., а також зростання ресурсовіддачі на 0,8 – чистий дохід зріс на 355888,1 тис. грн. Основним фактором підвищення суми чистого доходу від реалізації є ріст показника ресурсовіддачі.
«Мрія Фармінг Львів»	Чистий дохід від реалізації зріс на 105615,4 тис. грн. На динаміку вплинули: збільшення середньорічної вартості майна на 61393,2 тис. грн. – чистий дохід зріс на 4731383 тис. грн., а також ріст ресурсовіддачі на 65,5 – чистий дохід зменшився на 625767 тис. грн. Основним фактором підвищення суми чистого доходу від реалізації є зростання середньорічної вартості майна.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	Чистий дохід від реалізації зріс на 591410,5 тис. грн. На позитивну динаміку вплинули: збільшення середньорічної вартості майна на 7721710 тис. грн. – чистий дохід зріс на 1561826,2 тис. грн., а також зменшення ресурсовіддачі на 0,9 – чистий дохід зменшився на 970415,7 тис. грн. Основним фактором підвищення чистого доходу від реалізації є ріст середньорічної вартості майна.
«Мрія Фармінг Буковина»	Чистий дохід від реалізації збільшився на 334615,9 тис. грн. На позитивну динаміку вплинули: ріст середньорічної вартості майна на 309557,7 тис. грн. – чистий дохід зріс на 533075 тис. грн., а також зменшення ресурсовіддачі на 0,8 – чистий дохід зменшився на 198459 тис. грн. Основним фактором росту чистого доходу від реалізації є збільшення середньорічної вартості майна.

Джерело: розробка автора

Отже, на збільшення чистого доходу від реалізації товариств «Логістик Трейд Україна» та «Мрія Фармінг Поділля» в основному вплинув екстенсивний показник ресурсовіддачі, а у товариств «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина» – екстенсивний показник середньорічної вартості майна.

Окрім ресурсовіддачі та середньорічної вартості майна на розмір чистого доходу від реалізації впливають також коефіцієнт обертання оборотних активів і середньорічна вартість оборотних активів (Додаток У.4, табл. У.4.2):

— ТОВ «Логістик Трейд Україна». Чистий фінансовий результат від реалізації збільшився на 1757,8 тис. грн. в результаті росту середньорічної вартості оборотних активів з 71,4 тис. грн. до 977,6 тис. грн., та на 6388,1 тис. грн. внаслідок збільшення коефіцієнта обертання з 1,9 до 8,5.

— ТОВ «Мрія Фармінг Поділля». Чистий фінансовий результат від реалізації підвищився на 1908649,3 тис. грн. внаслідок росту середньорічної вартості оборотних активів з 42848,25 тис. грн. до 473893,0 тис. грн. та знизився на 1633177,7 тис. грн. через зменшення коефіцієнта обертання з 4,4 до 1,0.

— ТОВ «Мрія Фармінг Львів». Чистий фінансовий результат від реалізації продукції зріс на 897,6 тис. грн. в результаті підвищення середньорічної вартості оборотних активів з 10093,55 тис. грн. до 69461,8 тис. грн. та на 104717,8 тис. грн. внаслідок збільшення росту коефіцієнта обертання з 0,02 до 1,5.

— ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль». Чистий фінансовий результат від реалізації продукції зріс на 378892,3 тис. грн. внаслідок збільшення середньорічної вартості оборотних активів з 29160,20 тис. грн. до 727928,5 тис. грн. та на 212518,2 тис. грн. через зростання коефіцієнта обертання з 0,5 до 0,8.

— ТОВ «Мрія Фармінг Буковина». Чистий фінансовий результат від реалізації підвищився на 168631,4 тис. грн. в результаті росту середньорічної вартості оборотних активів з 8854,15 тис. грн. до 289768,4 тис. грн. та на 165984,5 тис. грн. внаслідок зростання коефіцієнта обертання з 0,6 до 1,2.

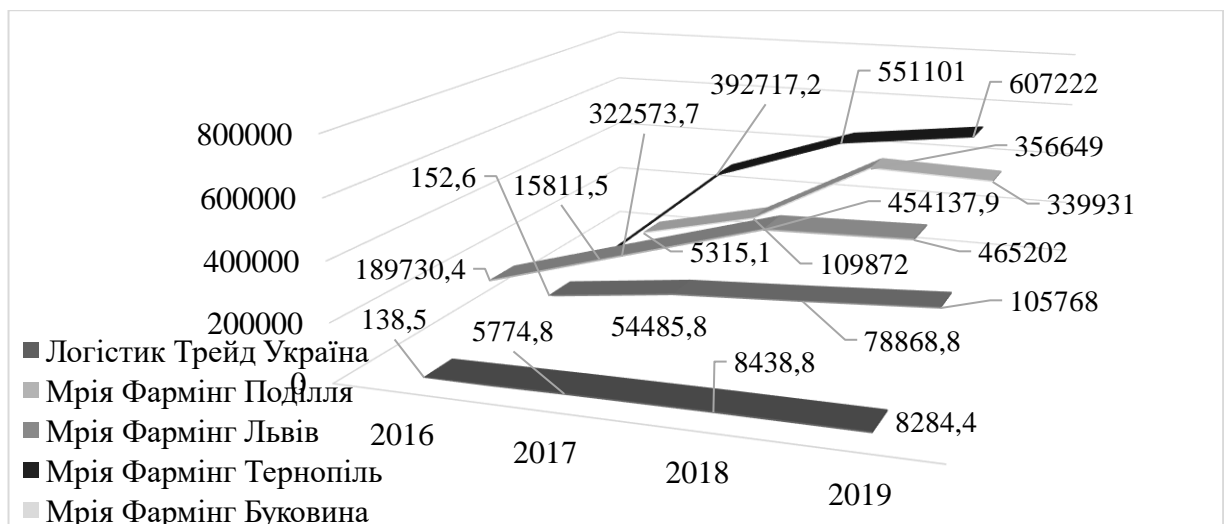


Рис. 2.21 Динаміка чистого доходу від реалізації товариств

Джерело: розробка автора

Проведемо також факторний аналіз фінансових результатів товариств за даними Ф №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток У.5).

Так, у ТОВ «Логістик Трейд Україна»: чистий фінансовий результат від діяльності товариства зріс з 0,5 тис. грн. до 10,2 тис. грн. або на 9,7 тис. грн. Зростання показника відбулося під впливом наступних факторів: збільшення на 15,3 тис. грн. – внаслідок зростання фінансового результату від операційної діяльності з 0,5 тис. грн. до 15,8 тис. грн., у тому числі збільшення на 8306,8 тис. грн. через зростання операційних доходів з 139,8 тис. грн. до 8446,6 тис. грн. та зменшення на 8291,5 тис. грн. через зростання операційних витрат з 139,3 тис. грн. до 8430,8 тис. грн.; зменшення на 5,3 тис. грн. – внаслідок росту витрат з податку на прибуток на 5,3 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності (рис. 2.22) зріс з 0,5 тис. грн. до 15,8 тис. грн. або на 15,3 тис. грн. під впливом факторів: зріс на 292,3 тис. грн. – через ріст валового прибутку з 21,6 тис. грн. до 313,9 тис. грн.; збільшився на 160,9 тис. грн. – внаслідок зростання інших операційних доходів з 1,3 тис. грн. до 162,2 тис. грн.; зменшився на 437,9 тис. грн. – через ріст інших операційних витрат з 22,4 тис. грн. до 460,3 тис. грн.

У ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»: чистий фінансовий результат від діяльності товариства зріс з 43009,6 тис. грн. до 46612,5 тис. грн. або на 3602,9 тис. грн. Зростання показника відбулося під впливом таких факторів: збільшення на 3667,1 тис. грн. – внаслідок зростання фінансового результату від операційної діяльності з 42927,9 тис. грн. до 46595,0 тис. грн., у тому числі збільшення на 353490,3 тис. грн. через зростання операційних доходів з 191535,7 тис. грн. до 545026,0 тис. грн. та зменшення на 349823,2 тис. грн. через зростання операційних витрат з 148607,8 тис. грн. до 498431,0 тис. грн.; знизився на 64,2 тис. грн. – через зменшення фінансового результату від інвестиційної діяльності з 81,7 тис. грн. до 17,5 тис. грн.; Фінансовий результат від операційної діяльності (рис. 2.22) зріс з 42927,9 тис. грн. до 46595,0 тис. грн. або на 3667,1 тис. грн. під впливом таких факторів: зріс на 81651,4 тис. грн. – через ріст валового прибутку з 41745,5 тис. грн. до 123396,9 тис. грн.; зменшився на 78018,7 тис. грн. – внаслідок зменшення інших операційних

доходів з 1805,3 тис. грн. до 156625,9 тис. грн.; зменшився на 156003 тис. грн. – через ріст інших операційних витрат з 622,9 тис. грн. до 156625,9 тис. грн.

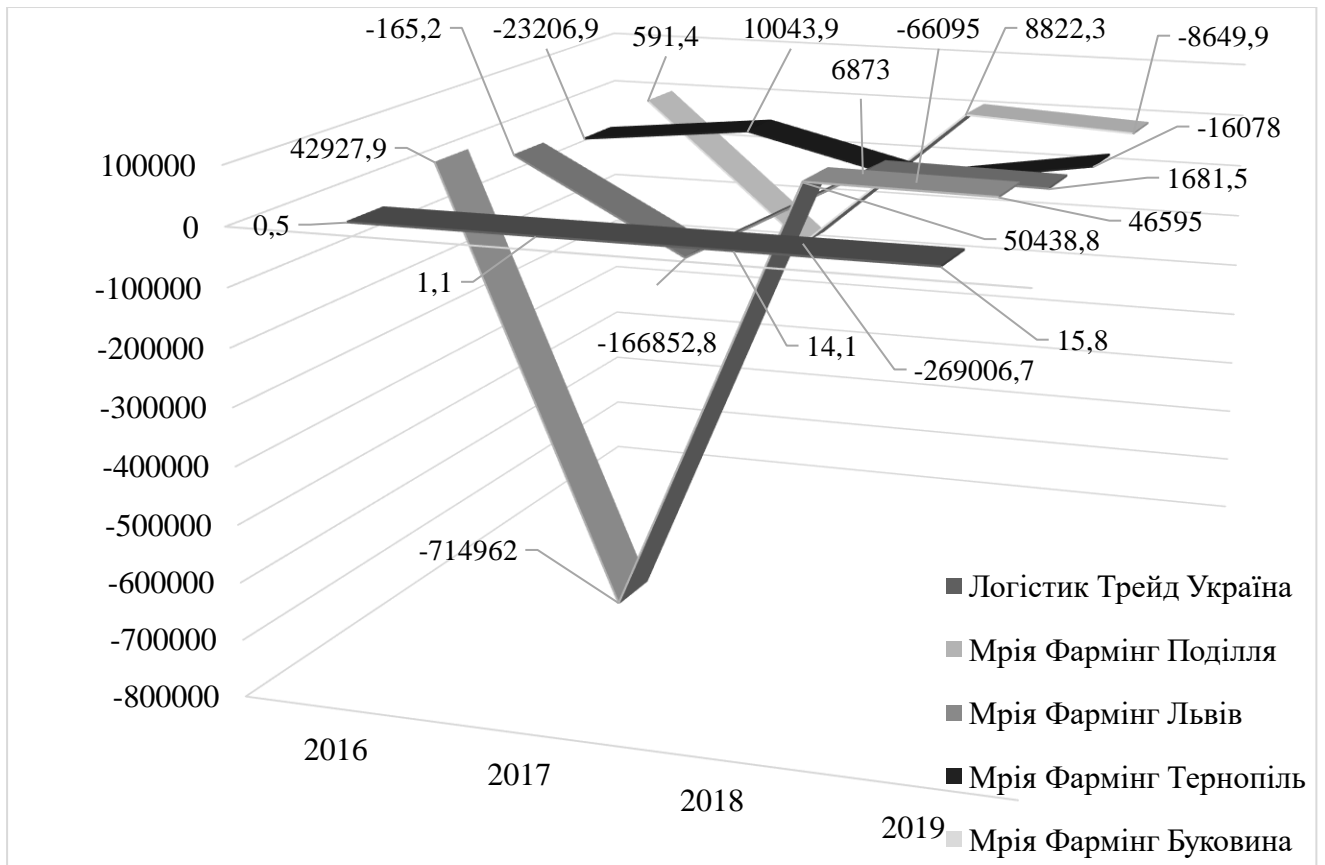


Рис. 2.22 Фінансові результати від операційної діяльності товариств

Джерело: розробка автора

У ТОВ «Мрія Фармінг Львів»: чистий фінансовий результат від діяльності товариства зріс з -163,5 тис. грн. збитку до 1490,3 тис. грн. прибутку або на 1653,8 тис. грн. Зростання показника відбулося під впливом факторів: збільшення на 1846,7 тис. грн. – внаслідок зростання фінансового результату від операційної діяльності з -165,2 тис. грн. до 1681,5 тис. грн., в тому числі збільшення на 126445,1 тис. грн. через зростання операційних доходів до 20829,7 тис. грн. та зменшення на 124598,4 тис. грн. через зростання операційних витрат з 57,3 тис. грн. до 20557,7 тис. грн.; зменшився на 192,9 тис. грн. – через збільшення фінансового результату від інвестиційної діяльності з 1,7 тис. грн. до 3,1 тис. грн., в тому числі на 1,4 тис. грн. внаслідок зростання доходу від інвестиційної діяльності з 1,7 тис. грн. до -191,2 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності (рис. 2.22) зріс із

збитку 165,2 тис. грн. до 1681,5 тис. грн. прибутку або на 1846,7 тис. грн. під впливом наступних факторів: зріс на 1517,4 тис. грн. – через збільшення валового прибутку з 107,9 тис. грн. збитку до 1409,5 тис. грн. прибутку; збільшився на 20829,7 тис. грн. – внаслідок збільшення інших операційних доходів до 20829,7 тис. грн., зменшився на 20500,4 тис. грн. – через збільшення інших операційних витрат з 57,3 тис. грн. до 20557,7 тис. грн.

У ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»: чистий фінансовий результат від діяльності товариства знизився з 26902,2 тис. грн. збитку до 63746,0 тис. грн. збитку або на 36843,8 тис. грн. Зниження показника відбулося під впливом наступних факторів: зростання на 7128,91 тис. грн. – через ріст фінансового результату від операційної діяльності з 23206,9 тис. грн. збитку до 16078,0 тис. грн., в тому числі збільшення на 876678,4 тис. грн. через зростання операційних доходів з 15811,6 тис. грн. до 892490 тис. грн. та зменшення на 869549,5 тис. грн. через ріст операційних витрат з 39018,5 тис. грн. до 908568,0 тис. грн.; знизився на 43932,7 тис. грн. – через зменшення фінансового результату від інвестиційної діяльності з -3695,3 тис. грн. збитку до -47628,0 тис. грн. збитку, в тому числі зріс на 6002,8 тис. грн. внаслідок росту доходу від інвестиційної діяльності з 185,2 тис. грн. до 6188,0 тис. грн. та зменшився на 49935,5 тис. грн. через зростання витрат від інвестиційної діяльності з 3880,5 тис. грн. до 53816,0 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності (рис. 2.22) знизився з 23206,9 тис. грн. збитку до 16078,0 тис. грн. збитку або на 7128,9 тис. грн. під впливом факторів: зріс на 8622,2 тис. грн. – через зростання валового прибутку з 7764,2 тис. грн. збитку до 858,0 тис. грн. прибутку; зріс на 285267,9 тис. грн. внаслідок збільшення інших операційних доходів з 0,1 тис. грн. до 285268,0 тис. грн.; зменшився на 286761,2 тис. грн. – через ріст інших операційних витрат з 15442,8 тис. грн. до 302204,0 тис. грн.

У ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»: чистий фінансовий результат від діяльності товариства знизився з 593,1 тис. грн. прибутку до 9034,1 тис. грн. збитку або на 26436,1 тис. грн. Зниження показника відбулося під впливом факторів: збільшився на 9627,2 тис. грн. – внаслідок збільшення фінансового результату від операційної діяльності з 591,4 тис. грн. прибутку до 8649,9 тис. грн. збитку, в тому

числі збільшення на 402404,2 тис. грн. через зростання операційних доходів з 5315,1 тис. грн. до 407719,3 тис. грн., зменшення на 411645,5 тис. грн. через зростання операційних витрат з 4723,7 тис. грн. до 416369,2 тис. грн.; знизився на 385,9 тис. грн. – через зменшення фінансового результату від інвестиційної діяльності з 1,7 тис. грн. прибутку до 34665,3 тис. грн. збитку, в тому числі зріс на 66,1 тис. грн. внаслідок збільшення доходу від інвестиційної діяльності з 1,7 тис. грн. до 143,7 тис. грн., зменшився на 527,9 тис. грн. через зростання витрат від інвестиційної діяльності до 527,9 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності (рис. 2.22) зменшився з 591,4 тис. грн. до -8649,9 тис. грн. або на 9241,3 тис. грн. під впливом наступних факторів: зменшився на 10270,5 тис. грн. – через зниження валового прибутку з 971,8 тис. грн. до -9298,7 тис. грн.; зріс на 67788,3 тис. грн. – внаслідок збільшення інших операційних доходів до 67788,3 тис. грн.; зменшився на 66759,1 тис. грн. – через збільшення інших операційних витрат з 380,4 тис. грн. до 67139,5 тис. грн.

За результатами проведеного факторного аналізу бачимо, що чистий фінансовий результат та фінансовий результат від операційної діяльності товариств «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів» мали позитивну тенденцію зростання. Основним фактором зміни чистого фінансового результату цих товариств є зростання фінансового результату від операційної діяльності, а ключовим фактором зростання фінансового результату від операційної діяльності – ріст валового прибутку, що говорить про злагоджену політику управління основною діяльністю товариств. Дещо гіршу ситуацію бачимо ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» – присутня негативна динаміка фінансового результату від операційної діяльності та валового прибутку, чистий фінансовий результат є збитковим та з тенденцією до покращення, що зумовлено зростанням інших операційних доходів. Тенденцію розглядаємо як виправдану інвестицію у діяльність товариства. У ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» бачимо збитковий чистий фінансовий результат і фінансовий результат від операційної діяльності з тенденцією до зростання, що спричинено різким зростанням операційних витрат та інших операційних витрат.

В рамках цього кейсу факторного аналізу проведемо також аналіз впливу факторів на зміну показників рентабельності за даними Ф №1 «Баланс» та Ф №2 «Звіт про фінансові результати». Не розглядаємо рентабельність від реалізації, оскільки відсутні показники кількості проданої продукції та їх ціни. Проаналізуємо рентабельність капіталу, основних засобів і запасів (Додаток У.6, табл. У.6.1, У.6.2, У.6.3, У.6.4). Так, найвища рентабельність сукупного капіталу (Додаток У.6, табл. У.6.2) та приріст цього показника у товариств «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів» та «Логістик Трейд Україна», що спричинено зміною рентабельності продаж та коефіцієнта обертання капіталу. Проте у «Мрія Фармінг Поділля» поряд з високим значенням показника бачимо зменшення рентабельності. У товариств «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина» тренд показника незадовільний, що пояснюється зростанням коефіцієнта оборотності капіталу та від'ємною рентабельністю продаж. Найкращі показники приросту рентабельності власного капіталу (Додаток У.6, табл. У.6.3) у ТОВ «Мрія Фармінг Львів» – динаміку зумовили зміни коефіцієнта поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі, а також коефіцієнта обертання оборотних активів. Знизилася, але залишилася на плюсовому рівні, рентабельність власного капіталу ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», ТОВ «Логістик Трейд Україна» та «Мрія Фармінг Буковина», на що вплинули зміни коефіцієнта поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі і коефіцієнта загальної ліквідності та фінансової залежності. Також для факторного аналізу обрано загальну рентабельність основних засобів і запасів (додаток У.6, табл. У.6.4). Так, у товариств «Логістик Трейд Україна» та «Мрія Фармінг Львів» приріст загальної рентабельності основних засобів та запасів є додатнім та спричинений зниженням коефіцієнта завантаженості запасів; у ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» приріст показника негативний через зменшення загальної рентабельності реалізації; у ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» – найбільший приріст рентабельності основних засобів та запасів на 83,59%; у ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» показник знизився під впливом рентабельності продажу.

Проведемо факторний аналіз стійкості економічного зростання товариств у 2016–2019 роках (Додаток У.7), результати покажемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз стійкості економічного зростання товариств у 2016 – 2019 рр.

ТОВ	Висновки за показниками діяльності та факторами впливу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився з 200,0% до 3,84% або на 196,16%: знизився під впливом частки реінвестованого капіталу на 19,61%; зменшився на 118,87% в результаті зниження рентабельності продажу з 0,36% до 0,1%; знизився на 61,52% внаслідок суттєвого підвищення ресурсовіддачі з 1,12 до показника 7,9; зріс на 3,84% через зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 494,0 до 4,4.
«Мрія Фармінг Поділля»	Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився з 203,36% до 7,19%, або на 196,17%: не змінився під впливом частки реінвестованого капіталу; зменшився на 113,47% у результаті зниження рентабельності продажу з 22,67% до 10,0%; знизився на 70,30% внаслідок зменшення ресурсовіддачі з 4,42 до 1,0; зменшився на 12,40% через зниження коефіцієнта фінансової залежності з 2,03 до 0,7.
«Мрія Фармінг Львів»	Коефіцієнт стійкості економічного зростання підвищився з -197,11% до 0,92%, або на 200,54%: не змінився під впливом частки реінвестованого капіталу; зріс на 200,54% в результаті підвищення рентабельності продажу з -107,14% до 1,4%; знизився на 0,2% внаслідок зростання ресурсовіддачі з 0,02 до показника 1,5; збільшився на 0,2% через зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 121,75 до 0,4.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився з 200,01% до -59,50%, або на 13,33%: не змінився під впливом частки реінвестованого капіталу; зріс на 235,0% внаслідок росту рентабельності продажу з -170,14% до -10,5%; зменшився на 152,92% у результаті зменшення ресурсовіддачі з 0,48 до 0,8; знизився на 95,41% через збільшення коефіцієнта фінансової залежності з -2,46 до 7,0.
«Мрія Фармінг Букovina»	Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився з 195,65% до 0,78%, або на 194,86%: не змінився під впливом частки реінвестованого капіталу; знизився на 242,27% в результаті зменшення рентабельності продажу з 11,16% до -2,7%; зменшився на 37,45% внаслідок зростання ресурсовіддачі з 0,59 до 1,1; збільшився на 84,84% через зниження коефіцієнта фінансової залежності з 29,63 до -0,3.

Джерело: розробка автора

Отже, найвищі показники коефіцієнта економічного зростання у ТОВ «Логістик Трейд Україна», на динаміку якого вплинуло зниження коефіцієнта фінансової залежності та у ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», де показник знизився до позначки 7,8% в основному через зменшення рентабельності продаж.. У ТОВ «Мрія Фармінг Львів» бачимо найвищий приріст коефіцієнта економічного

зростання на 200,54%, товариство перетнуло від'ємне значення показника до позначки 0,92%, що зумовлено ростом рентабельності продаж та ресурсовіддачі. ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» показує зниження показника коефіцієнта стійкості економічного зростання до -59,5%. Щодо показників економічного зростання у ТОВ «Мрія Фармінг Буковина», то питання дискусійне, адже при від'ємному значенні власного капіталу і збитковості отримано додатні значення показника, що не вірно. Так, підприємство залучило в обіг додаткові кредитні ресурси, але це не впливає на власний капітал чи ріст прибутковості, а сама стаття не бере участі у моделі. Отже, доцільність застосування чотирифакторної мультиплікативної моделі для аналізу економічного зростання товариств з від'ємними показниками власного капіталу та збитком потребує подальших досліджень.

За допомогою інтегральних показників оцінювання фінансового стану товариств, а саме моделі Спрінгейта, Теффлера та універсальної дискримінантної функції [294, с. 360–367] проведемо оцінювання та прогнозування фінансового стану товариств у 2016–2019 рр. (Додаток У.8). Результати оцінювання ймовірності банкрутства товариств наведемо у таблиці 2.12.

Результати проведеного аналізу та прогнозування фінансового стану показали, що найкращий фінансовий стан у ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» – за моделями товариство має стабільний фінансовий стан, відсутній ризик банкрутства, наявна довгострокова перспектива прогресивного розвитку.

Високі показники також бачимо у ТОВ «Логістик Трейд Україна», де у базовому році за моделлю Спрінгейта та універсальною дискримінантною функцією бачимо ймовірні ризики банкрутства, а за моделлю Теффлера його фінансовий розвиток є стабільним. Проте звітному році товариство показує перспективу фінансового росту, невелике відхилення фінансової рівноваги бачимо за універсальною дискримінантною моделлю. Загалом фінансовий стан товариства можна оцінити як наближений до високого з позитивним ростом на перспективу за ефективною політикою управління бізнесом.

У ТОВ «Мрія Фармінг Львів» за моделлю Спрінгейта у базовому році бачимо нестабільний фінансовий стан з ймовірністю ризиків банкрутства, а інші моделі

показали стабільні результати розвитку. У звітному році «Мрія Фармінг Львів» покращила результати фінансового стану до стабільного рівня, крім універсальної дискримінантної моделі. Загалом потенційно відсутня імовірна загроза банкрутства та наявна перспектива позитивного розвитку товариства.

Таблиця 2.12

Результати побудови багатофакторних моделей оцінювання фінансового стану (ймовірності банкрутства) товариств у 2016–2019 рр.

Показники	Рік	Товариства				
		«Логістик Трейд Україна»	«Мрія Фармінг Поділля»	«Мрія Фармінг Львів»	«Мрія Фармінг Тернопіль»	«Мрія Фармінг Буковина»
1	2	3	4	5	6	7
Модель Спрінгейта Z	Баз. р.	0,0313	6,6607	-0,0464	-3,2303	0,5045
	Звіт. р.	3,3689	2,0718	2,9606	0,1076	-3,4881
Модель Теффлера Z _T	Баз. р.	0,4396	1,1112	0,3122	0,4061	0,4040
	Звіт. р.	1,5862	0,6332	0,8625	0,4293	1,0272
Універсальна дискр. функція Z	Баз. р.	0,2996	14,7652	8,8912	-17,08	1,6575
	Звіт. р.	1,0275	1,8022	0,5996	-1,0821	-0,2270
Результати	Баз. р.	Z < 0,862	Z ≥ 0,862	Z < 0,862	Z < 0,862	Z < 0,862
		Z _T > 0,3	Z _T > 0,3	Z _T > 0,3	Z _T > 0,3	Z _T > 0,3
	0 < Z ≤ 1	Z > 2	Z > 2	Z ≤ 0	1 < Z ≤ 2	
	Звіт. р.	Z ≥ 0,862	Z ≥ 0,862	Z ≥ 0,862	Z < 0,862	Z < 0,862
Z _T > 0,3		Z _T > 0,3	Z _T > 0,3	Z _T > 0,3	Z _T > 0,3	
		1 < Z ≤ 2	1 < Z ≤ 2	1 > Z > 0	Z ≤ 0	Z ≤ 0

Джерело: розробка автора

У ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» у базовому році бачимо високу імовірність банкрутства, у звітному році – позитивні результати за моделлю Теффлера, а інші показники свідчать про загрозу банкрутства і нестабільну фінансову рівновагу, тому товариству слід удосконалювати управління діяльністю.

Задовільний фінансовий стан у базовому році бачимо у ТОВ «Мрія Фармінг Буковина», де за результатами аналізу більшість застосованих моделей показали відсутність ризику банкрутства. Загалом фінансовий стан товариства у базовому році можна вважати наближеним до задовільного. Проте у звітному році товариство значно знизило позиції. Стабільний розвиток бачимо лише за моделлю

Теффлера, а розрахунки за іншими моделями показали від'ємні значення, що показує нестабільний фінансовий стан, тому слід проаналізувати і удосконалити політику управління бізнесом, у тому числі за напрямками діяльності.

В економічному аналізі існує поняття «золоте правило економіки підприємства», яке показує міцність фінансового становища суб'єкта господарювання: $ТЧП > ТЧД > ТА > 100 \%$, – коли темп зростання чистого фінансового результату більший темпу зростання доходу від реалізації, більший темпу зростання вартості активів та більший 100% [294, с. 306–307].

За результатами аналізу показників (Додаток У.9) бачимо, що у ТОВ «Логістик Трейд Україна» та ТОВ «Мрія Фармінг Львів» виконуються співвідношення $ТЧП < ТЧД > ТА > 100 \%$ та $ТЧП > ТА$, де ефективність використання активів забезпечується за рахунок росту цін на продукцію. У ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» виконується співвідношення $ТЧП < ТЧД < ТА > 100 \%$ та $ТЧП < ТА$, що показує зростання ефективності використання активів в основному за рахунок збільшення їх величини. У ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» та ТОВ «Мрія Фармінг Буковина» виконуються співвідношення $ТЧП < ТЧД > ТА > 100 \%$ та $ТЧП < ТА$ і $ТА < 100\%$. Це вимагає від товариств звернути увагу на цінову політику та політику управління активами загалом.

Отже, результати проведеного факторного аналізу показують, що найбільш стійкими до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів є товариства «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля» та «Мрія Фармінг Львів», що говорить про ефективну політику управління бізнесом, однак рекомендовано звернути увагу на удосконалення окремих управлінських напрямків, що вказані у висновках за видами факторного аналізу даного розділу дисертаційного дослідження. Натомість товариства «Мрія Фармінг Тернопіль» та «Мрія Фармінг Буковина» є чутливими до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що говорить про не зовсім злагоджену політику управління за напрямками діяльності, тому варто звернути увагу на покращення показників діяльності цих підприємств.

Висновки до розділу 2

За результатами проведених досліджень структури та динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності, а також факторного аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на них, отримано наступні висновки:

1. Доходи домогосподарств від підприємницької діяльності у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів у 2018 р. становили 592,77 грн., що майже вдвічі більше, ніж у 2014 р. Доходи домогосподарств від продажу с/г продукції найвищого рівня досягли: у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів у 2018 р. – 248,4 грн., що на 100 грн. більше, ніж у 2014 р. Доходи домогосподарств від власності у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів найвищого рівня досягли у 2018 р. – 130,3 грн., що на 85,89 грн. більше, ніж у 2014 р.

2. Результати проведених горизонтального та вертикального аналізу структури валюти балансу вітчизняного бізнесу свідчать, що сукупна валюта балансу збільшилася на 121538962,0 млн. грн. А динаміка аналізу окремих статей балансу також показує позитивну тенденцію до зростання вітчизняного бізнесу.

3. Аналіз фінансових результатів сукупного бізнесу показує, що: чистий дохід від реалізації зріс у 2018 р. порівняно з 2014 р. на 4910886,0 млн. грн.; собівартість реалізації зросла на 4127954 млн. грн.; інші операційні доходи зросли на 90475,5 млн. грн.; інші операційні витрати зросли на 4375120 млн. грн.; інші доходи знизилися на 44359,2 млн. грн.; інші витрати зменшилися на 351707 млн. грн.; чистий фінансовий результат зріс на 878372,4 млн. грн.

4. Аналіз відносних показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності товариств показує, що: у товариств холдингу «Контінентал Фармерз Груп» найвищі показники мобільності власного капіталу та задовільні показники ліквідності та платоспроможності, а ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» та «Мрія Фармінг Львів» є найбільш фінансово стійкими та незалежними від кредиторів; у ТОВ «Логістик Трейд Україна» – найкращі показники забезпечення необоротних активів оборотними коштами, ліквідності та платоспроможності.

5. Запропоновано ввести додаткову аналітику збору або консолідації таких статистичних даних на основі ключових показників: домогосподарство-власник

бізнесу, ступінь участі в управлінні, сукупні доходи, сукупні витрати, сукупний фінансовий результат, виведена вартість доходу.

6. Подано авторське тлумачення класифікаційних критеріїв, груп та різновидів факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. За характером впливу на управління бізнесом фактори можна поділити на: група факторів впливу прямого управління, в рамках якої виділяємо внутрішні фактори з їх класифікацією на виробничі і невиробничі, які в свою чергу поділено на екстенсивні та інтенсивні, а також в рамках цієї ж групи факторів виділяємо зовнішні фактори з їх екстенсивними та інтенсивними видами; група факторів незалежного впливу, в рамках якої виділяємо внутрішні фактори та зовнішні фактори. Фактори впливу на бізнес можуть бути ревалентними або неревалентними, що на пряму впливає на можливість бізнесу спрогнозувати чи мінімізувати їх дію та характеризуватися як постійне, тимчасове чи разове явище і призвести до катастрофічних, локальних чи мінімалістичних наслідків для бізнесу.

7. Аналіз доходів домогосподарств від реалізації підприємницького хисту у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів за геолокацією показує, що найвищого рівня вони досягли з наступною особливістю: доходи домогосподарств від підприємницької діяльності – у великих і малих містах, доходи домогосподарств від продажу с/г продукції та доходи домогосподарств від власності – у селах. Аналізуючи доходи за регіонами бачимо, що найвищого рівня у структурі грошових доходів і сукупних ресурсів вони досягли з наступною особливістю: доходи від підприємницької діяльності – у західних, центральних східних територіях та столиці; доходи домогосподарств від продажу с/г продукції – у західних областях, доходи від власності – у західних та центральних областях.

8. За галузевою структурою найбільш прибутковими і рентабельними є промисловість та с/г, а найбільш збитковими є сфера поштових послуг, нерухомості та мистецтва. За величиною бізнесу бачимо позитивні зростання значення чистого прибутку і його рентабельності всіх категорій.

9. Серед зовнішніх факторів впливу на доходи домогосподарств від підприємницької діяльності, від продажу с/г продукції, від власності та сукупний

чистий фінансовий результату приватного бізнесу найвищий ступінь впливу має ВВП. А аналіз впливу структури доходів та витрат на сукупний чистий фінансовий результат вітчизняного бізнесу показує, що найвищий вплив на нього здійснили розмір чистого доходу від реалізації та собівартість продаж .

10. За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу впливу зовнішніх факторів на фінансові результати товариств встановлено, що: на «Логістик Трейд Україна» та «Мрія Фармінг Тернопіль» найвищий ступінь впливу мав ВВП, а на товариства «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів» та «Мрія Фармінг Буковина» – індекс девальвації.

11. Використовуючи інструменти економічного аналізу у товариствах проаналізовано та обґрунтовано показники факторних впливів на управління доходами та бізнесом, зокрема, за моделями факторного аналізу чистого фінансового результату, ліквідності, рентабельності, запасу фінансової стійкості, стійкості економічного зростання. Застосувавши моделі Спрінгейта, Теффлера та універсальну дискримінантну функцію здійснено прогнозування фінансового стану товариств, а також виконано аналіз дотримання «золотого правила економіки підприємства».

Результати дослідження опубліковані в наступних джерелах: [193; 194; 196; 197; 198; 199; 211; 212; 215]

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ДОМОГОСПОДАРСТВ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Стратегія управління бізнесом як один із ключових концептів зростання доходів домогосподарств від підприємницької діяльності

Кожен суб'єкт господарювання (домогосподарства-підприємці без реєстрації бізнесу, ФОП, власники малого, середнього та великого бізнесу) повинен володіти стратегією управління бізнесом як у коротко- так і у довгостроковій перспективі. Стратегія може бути індивідуальною, багаторівневою та коригуватися у часі, що також залежить від розміру бізнесу та особливостей бізнес-середовища. Можна стверджувати, що будь-яка стратегія управління бізнесом домогосподарств ставить за мету максимізацію прибутку – збалансування рівня доходів над витратами. Тобто, стратегія управління доходами має підпорядковуватися стратегії управління прибутком, загальній стратегії бізнесу і її різновидам. Відтак, актуальним залишається питання формування ефективної стратегії та стратегічного управління бізнесом домогосподарств у контексті нарощення їх доходів.

Наголошуємо, що у визначенні «стратегії» нами акцентовано увагу на її довго-, середньо- та короткотерміновості. Це пояснюється тим, що багато науковців та практикуючих керівників вважають, що стратегічне управління має місце лише у довгостроковому плані, а поточне управління здійснюється хаотично, або ж навпаки – що стратегічне управління можливо застосувати лише у короткотерміновій перспективі. Однак це не так. Якщо бізнес ставить перед собою певні цілі (місію), то стратегія і здійснення стратегічного управління як в коротко- так і в довготерміновій перспективі повинні бути спрямованими на їх досягнення. Бізнес не повинен очікувати певної бізнес-події для прийняття рішень, а має розуміти курс свого розвитку та бути готовим ефективно і завчасно реагувати на зміни і приймати якісні рішення щодо здійснення діяльності.

За результатами проведеного аналізу у підрозділі 1.3 дисертації на рисунку 3.1 пропонуємо уточнену класифікацію загальних стратегій управління бізнесом.

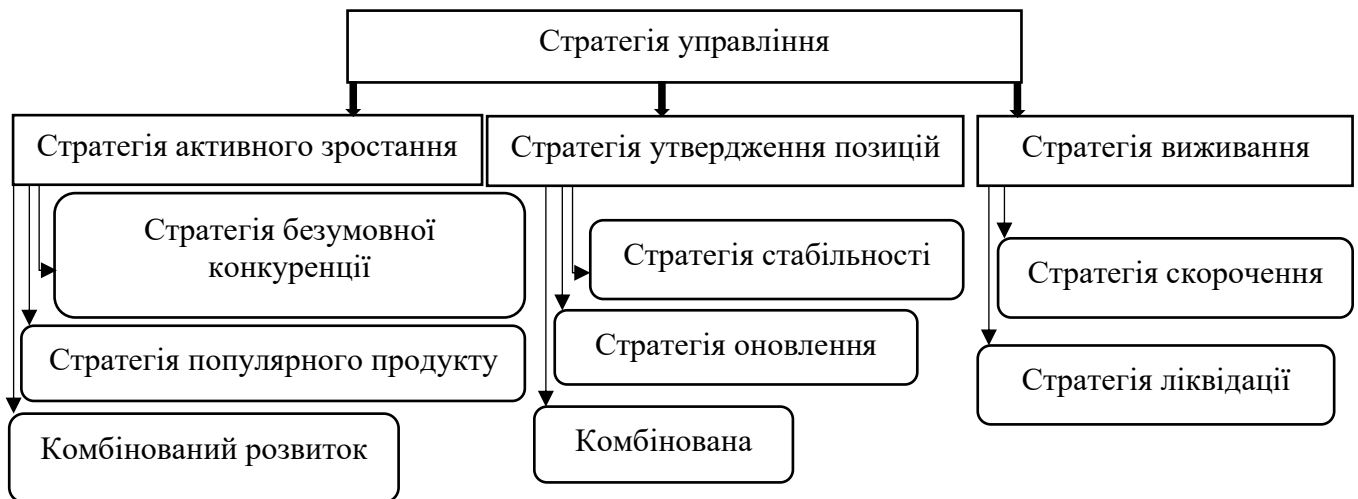


Рис. 3.1 Класифікація загальних стратегій управління бізнесом

Джерело: розробка автора на основі систематизації наукових напрацювань [додаток Д]

Пропонуємо уточнене тлумачення кожного із видів загальної стратегії.

Отже, стратегія активного зростання – це інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу зорієнтовані на першість бізнесу у конкурентному середовищі, максимальне збільшення попиту на товари/послуги, удосконалення якості, інноваційне оновлення технологій та процесів виробництва тощо. Ця стратегія має місце як у діяльності «нових» суб'єктів господарювання, так і тих що активно працюють на ринку та прагнуть покращити результати діяльності. В її рамках виділяємо такі різновиди:

— Стратегія безумовної конкуренції – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на досягнення безумовного (монопольного) лідерства серед конкурентів у галузі, що передбачає ведення активної політики управління операційною діяльністю, збутом, маркетингом тощо, максимізацію прибутковості, що у підсумку дозволяє зосередити більше уваги на інноваційному оновленні процесів та вкладенні фінансових ресурсів у розвиток та рекламу бренду, розширення діяльності, в тому числі шляхом поглинання суміжних конкурентних бізнес-одиниць.

— Стратегія популярного продукту – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на досягнення однієї із лідируючих позицій на ринку або окремій його ніші за рівнем споживання товарів/послуг, де бізнес не прагне до переважаючої монополії, а основний акцент у діяльності ставиться на удосконалення товарів/послуг, технології їх створення та передбачається більш жорсткий контроль витрат.

— Комбінований розвиток – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу поєднують особливості стратегій безумовної конкуренції та популярного продукту, комбінація яких визначається за напрямами діяльності чи підрозділами і залежить від особливостей бізнесу.

Стратегія утвердження позицій – це інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу зорієнтовані на підтримання досягнутих показників бізнесу, зокрема частки на ринку, рентабельності, попиту, конкурентоспроможності, прибутковості тощо. В її рамках виділяємо:

— Стратегія стабільності – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на підтримання посиленого контролю над конкурентами, постачальниками, замовниками, споживчим ринком, рівнем технологічного розвитку та якості, плануванням та оптимізацією витрат.

— Стратегія оновлення – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на підтримку або поступове скорочення існуючої діяльності та відкриття нових напрямків діяльності. Потенційно за такої стратегії бізнес може досягнути нового рівня розвитку і перейти в категорію стратегій розвитку – безболісно змінити діяльність.

— Комбінована стратегія – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу, а в окремих випадках залежно від наявних ресурсів та можливостей, передбачають ведення бізнесом як стабільної поточної діяльності так і розширення нових напрямків діяльності. Ця стратегія, на нашу думку, може бути найбільш результативною у своїй категорії.

Стратегія виживання – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу зорієнтовані на часткове згортання

діяльності та утримання конкурентоспроможності лише за окремими напрямками діяльності, брендами, видами товарів тощо або ж повне згортання діяльності. В рамках цієї стратегії виділяємо:

— Стратегія скорочення – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на підтримку бізнесу «на плаву» шляхом скорочення окремих нерентабельних напрямків діяльності, підрозділів, брендів, категорій, видів товарів тощо та розвиток тих, що є стратегічно важливими і перспективними для економічного зростання. За вдалого маневрування бізнес може на перспективу перекваліфікувати діяльність.

— Стратегія ліквідації – інтегрований комплексний набір рішень, які на короткострокову перспективу спрямовані на одержання максимального прибутку (доходу) від збуту у певному періоді та закриття діяльності.

Серед загальних стратегій управління доцільно виділити такі рівні стратегій:

1. Стратегія напрямів діяльності – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу формуються на рівні загальних напрямів діяльності бізнесу, а також за напрямами діяльності конкретних підрозділів та уточнюються на рівні стратегій нижчого рангу.

2. Бізнес-стратегія – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу формуються на рівні окремих підрозділів або адміністративно підпорядкованих самостійних юридичних одиниць. Бізнес-стратегія підпорядкована загальній стратегії і доповнює стратегію напрямів діяльності. Пропонуємо її основні види визначати наступним чином:

— Виробнича (операційна) – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу передбачають особливості здійснення діяльності за напрямами виготовлення товарів чи створення послуг.

— Стратегія збуту – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- і довгострокову перспективу спрямовані на підвищення продаж і маржинальності.

— Маркетингова (іміджева) – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на формування рівня брендованості бізнесу загалом чи конкретних товарів, продукції, послуг.

— Фінансова – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на ефективне планування та використання фінансових ресурсів.

— Стратегія управління змінами – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на адаптацію бізнесу до прогнозованих та спонтанних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

— Кадрова стратегія – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами.

— Стратегія «бізнес-середовища» (ділова) – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на побудову позитивного внутрішнього бізнес-клімату суб'єкта господарювання та концептів ділової взаємодії із зовнішніми суб'єктами.

— Стратегія інноваційності – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на підтримку та підвищення рівня інноваційності виробничих процесів та управлінських бізнес-процесів. Ця стратегія може функціонувати як окремо так і в структурі інших бізнес-стратегій.

— Інформаційна – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на врегулювання питань інформаційного забезпечення бізнесу для прийняття управлінських, облікових, операційних, фінансових рішень або коригування діяльності. Ця стратегія може функціонувати як окремо так і в структурі вище перелічених бізнес-стратегій.

— Інші види бізнес-стратегій, які вводяться на розсуд конкретного бізнесу.

3. Локальні або бренд-стратегії – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на управління діяльністю за окремими брендами, категоріями, видами товарів, сегментами споживачів тощо. Залежно від специфіки бізнесу ці стратегії можуть бути:

— Самостійними – наприклад, в рамках виробничої чи маркетингової стратегії або стратегії збуту може бути виокремлено окремі стратегії для управління кожним брендом товару окремо, або за видами товарів, споживчою

політикою тощо. Тобто ці стратегії передбачають один напрям управління та прямо підпорядковані конкретній бізнес-стратегії і загальній стратегії бізнесу.

— Вбудованими – наприклад, в рамках виробничої стратегії, стратегії збуту, інноваційності тощо може бути виокремлено кілька підпорядкованих стратегій управління за брендами, видами товарів тощо. Тобто ці стратегії передбачають кілька напрямків управління та прямо підпорядковані кільком конкретним бізнес-стратегіям і загальній стратегії бізнесу.

4. Стратегії результативності – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на управління прибутковістю (фінансовими результатами), доходами та витратами бізнесу. Ці стратегії можуть бути визначеними на рівні загальної стратегії управління бізнесом та деталізуються на рівні стратегій напрямків діяльності, бізнес-стратегій і бренд-стратегій. Можна виділити три основні стратегії:

— Стратегія управління прибутком – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на збалансування рівня доходів над витратами.

— Стратегія управління доходами – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- та довгострокову перспективу спрямовані на підвищення рівня доходності за напрямами діяльності, підрозділами, брендами тощо.

— Стратегія управління витратами – інтегрований комплексний набір рішень, які на коротко- і довгострокову перспективу спрямовані на оптимізацію рівня витрат за підрозділами, напрямами діяльності тощо.

З поданої нами класифікації бачимо, що вона потенційно повністю задовольняє потреби великого та середнього бізнесу. Така класифікація стратегій є доцільною і для управління малим бізнесом, де перелік бізнес-стратегій буде значно меншим, а бренд-стратегії можуть не використовуватися. У мікробізнесі (ФОП, самозайняті особи, домогосподарства без реєстрації бізнесу) можуть використовуватися лише загальна стратегія і стратегії результативності, а в окремих випадках можна впроваджувати мінімальну кількість бізнес-стратегій. Це пояснюється тим, що мікробізнес не є масштабним, тому немає необхідності у

великому розгалуженні стратегій, а відсутність багатьох видів стратегій, зокрема локальних або бізнес-стратегій, зумовлена обмеженою фінансовою або ресурсною можливістю домогосподарств швидко розвивати та масштабувати бізнес. В сучасних умовах мікробізнес функціонує у першу чергу з метою забезпечення сімейного достатку та заощадження фінансових ресурсів на розвиток власної справи. Домогосподарства, які ефективно розвивають бізнес в подальшому масштабують діяльність та розширюють структуру стратегій, деякі просто утримують бізнес «на плаву», інші ж – переходять до стратегії «виживання».

Варто акцентувати увагу, що стратегія управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності має розглядатися комплексно на рівні загальної стратегії управління і локально як складова стратегій напрямів діяльності, бізнес-стратегії та локальних стратегій (рис. 3.2).

А. Лефлі, Р. Марті вважають, що для успішної стратегії бізнесу потрібно відповісти на п'ять питань: «Яке у вас прагнення до перемоги? Мета вашої діяльності й ваша мотивація; Де ви гратимете? Поле гри, на якому ви можете втілити своє прагнення в життя; Яким чином ви можете здобути перемогу? Спосіб досягнення перемоги на обраному полі гри; Які компетенції можуть знадобитися? Набір і структура компетенцій, які потрібні для перемоги; Які системи організації праці можуть вам знадобитися? Системи та заходи, які дають змогу використати компетенції й допоможуть ухвалити правильне рішення». Відповідно до цього виділено такі стратегічні рішення: прагнення до перемоги, поле гри, способи досягнення перемоги, ключові компетенції, система організації праці [2, с. 20].

Під прагненням до перемоги розуміємо намір бізнесу створити ідеальні умови його функціонування у майбутньому. Наприклад, лідерство на ринку певного регіону, випуск унікального продукту, створення бренду тощо.

Під полем гри доцільно розуміти набір рішень про конкретні дії бізнесу щодо реалізації прагнень, зокрема це рішення про галузь і напрямки діяльності, ринки і канали збуту, клієнтоорієнтованість, споживчу політику тощо. Наприклад, виведення «престижної» продукції на ринок, вихід на міжнародні ринки тощо.

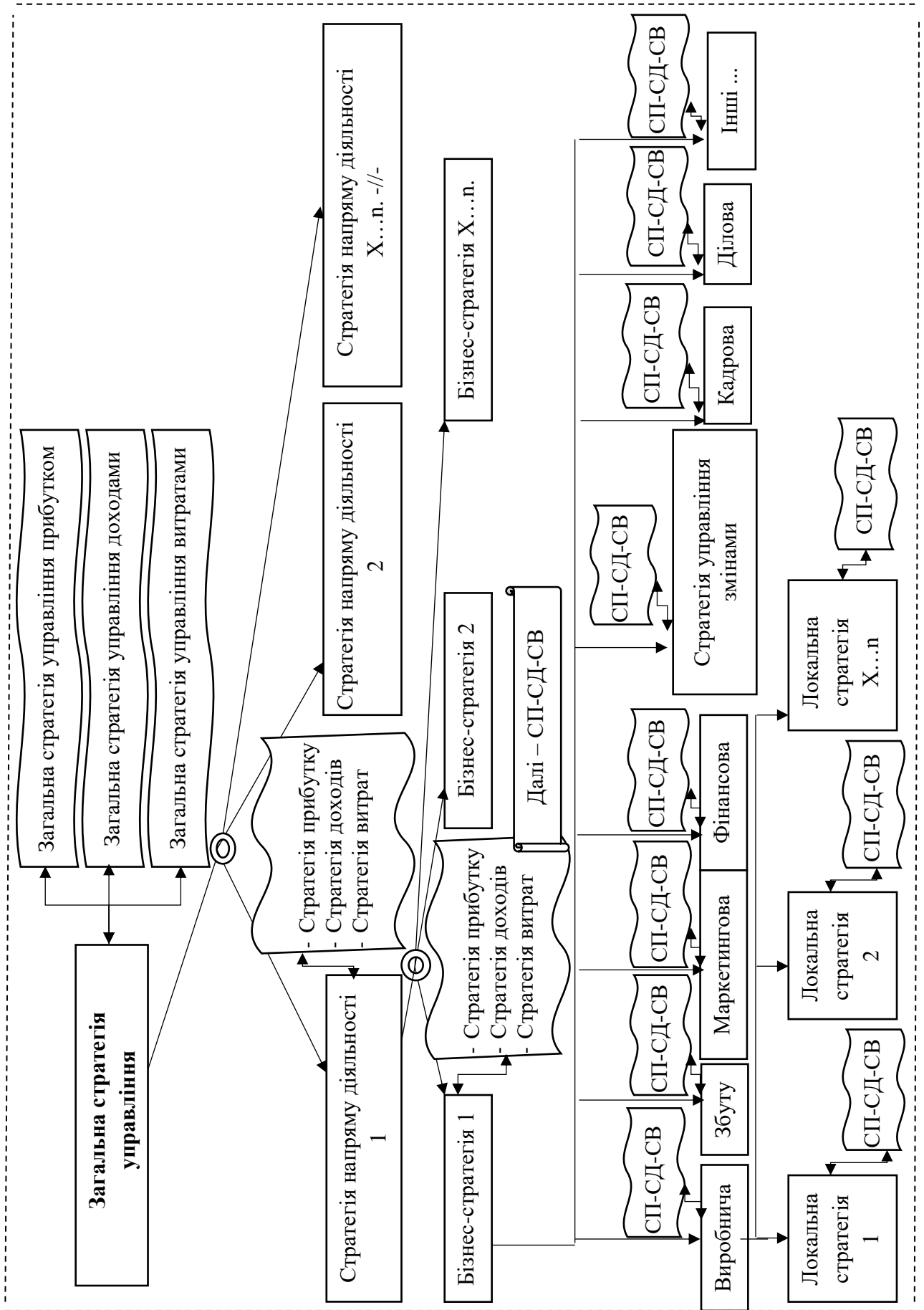


Рис. 3.2 Класифікація стратегій. Стратегія управління доходами у їх структурі

Джерело: розробка автора

Під способами досягнення перемоги розуміємо набір способів досягнення успіху на полі гри або способи використання переваг бізнесу у деяких сферах діяльності для створення унікальної цінності для споживача відрізняючись від конкурентів та для отримання максимального прибутку. Наприклад, розвиток нових продуктів, позиціонування бренду, впровадження акцій на продукти тощо.

Під ключовими компетенціями розуміємо план або набір дій та сфери діяльності бізнесу, що дозволять забезпечити якість цих дій і бути успішними на полі гри. Наприклад, розуміння споживачів, інноваційність тощо.

Під системою організації праці слід розуміти умови та порядок здійснення трудових процесів, зокрема взаємодії учасників трудової діяльності між собою та із засобами праці для досягнення поставленої мети. Наприклад, гнучкість робочого часу, розвиток персоналу, підбір спеціалістів високого професіоналізму тощо.

На рисунку 3.3 пропонуємо оптимальний, на нашу думку, каскад рішень, які повинні формуватися послідовно, починаючи із стратегій нижчого рівня до стратегій вищого рівня.

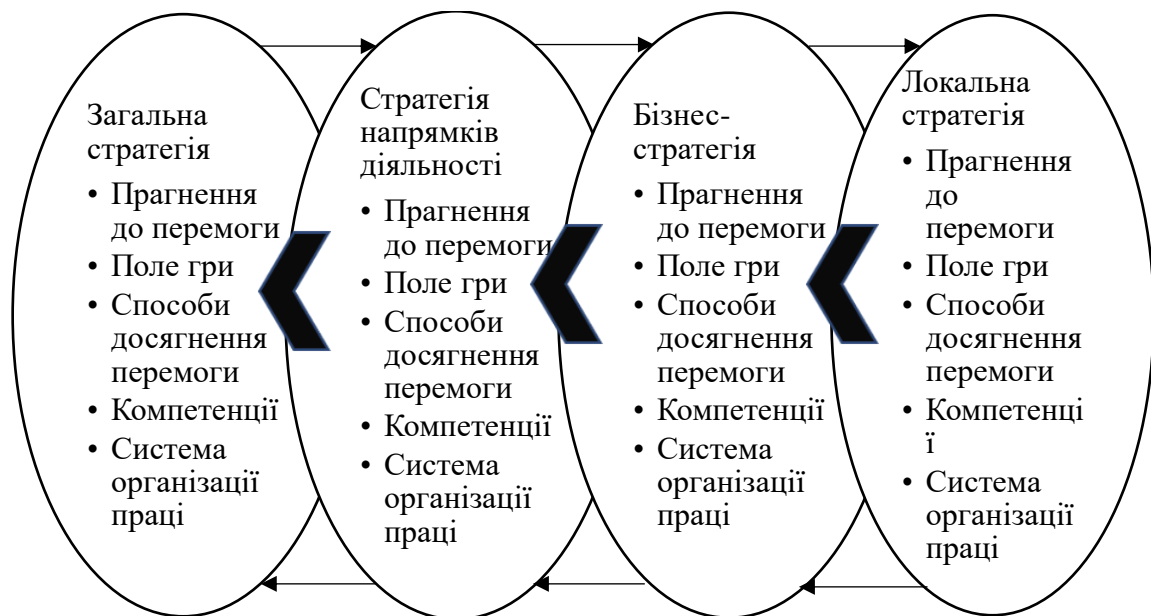


Рис. 3.3 Каскад рішень основних стратегій управління бізнесом

Джерело: розробка автора

Доцільність використання того чи іншого стратегічного набору рішень і процесів залежить також від величини бізнесу. Якщо йдеться про

домогосподарства, що здійснюють пряме або опосередковане управління підприємницькою діяльністю, то суб'єкти господарювання великого та середнього бізнесу характеризуються масштабованими рівнями стратегій управління бізнесом та процесами стратегічного управління. В свою чергу, середній бізнес завжди може використовувати або складні або спрощені процеси стратегічного управління. А малому та мікробізнесу, оскільки він не характеризується масштабованістю рівнів стратегій, доцільно використовувати спрощені стратегічні процеси.

На кожному рівні стратегії визначаються та впроваджуються політика, тактика, процедури, плани, бюджети тощо.

Політика управління – комплексний набір принципів, які використовуються для прийняття управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей.

Тактика управління – комплексний набір методів та прийомів управління, що використовуються для реалізації стратегії, адаптовані до змінних умов та є найбільш «виграшними» для застосування в умовах розвитку конкретних подій.

Процедури управління – різновиди наборів алгоритмів виконання конкретних управлінських операцій.

Планування та бюджетування – комплексний інструмент формування планових показників діяльності бізнесу та контролю за їх виконанням, виявленням відхилень, що є основою для досягнення поставлених цілей бізнесу.

З метою розроблення конкурентної моделі стратегічного управління пропонуємо зазирнути «за куліси» та розглянути переваги і недоліки основних підходів до стратегії та стратегічного управління (Додаток Ф, табл. Ф.1):

— Школа дизайну – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із процесом осмислення. Одним із визначальних досягнень цього напрямку стало введення SWOT-аналізу.

— Школа планування – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із формальним процесом. Значним досягненням школи є розмежування стратегічного управління на довго-, середньо- та короткострокове. Проте надмірна формалізація, автоматизм підходів, бюрократизм, відкидання практичної складової діяльності бізнесу обмежили використання цього підходу.

— Школа позиціонування – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із аналітичним процесом. Школа одну із ключових ролей в управлінні надає аналітичному забезпеченню бізнесу інформацією. Але шаблонність і формальність стратегічного управління є її негативною рисою.

— Школа підприємництва – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із процесом передбачення. Школа є основоположником підтримки гнучкості, інтуїтивності та ідейності у стратегічному управлінні. Негативною рисою школи є надмірна роль керівника у стратегічному управлінні.

— Когнітивна школа – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із ментальним процесом. Вводиться використання карт, концепцій, схем і фреймів в управлінні бізнесом. Відбувається відхід від адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища, що є негативно для цього підходу.

— Школа навчання – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із процесом розвитку. Позитивними характеристиками школи є стратегічна ініціативність та наявність ретроспективного мислення, а негативними – надмірний теоретизм та відкидання практичної сторони діяльності.

— Школа влади – стратегію та стратегічне управління порівнює із процесом переговорів. Позитивною рисою підходу є акценти на практиці управління та його маневреності, а негативною – недооцінювання ролі бізнес-культури і бюрократизм.

— Школа культури – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із колективним процесом. Акцентується увага на культурі бізнесу, стилі мислення та аналізі. До негативних рис школи відносимо неузгодженість положень і надмірну «гонитву» за змінами.

— Школа зовнішнього середовища – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із реактивним процесом. Значне місце надається теорії ситуаційних факторів у стратегічному управлінні. Проте негативними рисами цього підходу є надання ключової ролі у стратегічному управлінні впливу зовнішніх змін, пасивність керівництва та безальтернативність.

— Школа конфігурації – представники якої ототожнюють стратегію та стратегічне управління із процесом трансформації. Підхід спирається на концепцію

життєвих циклів організації. А його негативними рисами є висока формалізація процесів, жорстка вертикальність управління, контекстність понять.

Вважаємо, що більшість з цих підходів є надто «прямолінійними». Вважаємо, що найбільш вагомими для сучасної економіки є положення школи конфігурації.

Розглянемо також підходи сучасних науковців до стратегічного управління (Додаток Ф, табл. Ф.2). Так, І. Райковська підходи до стратегічного управління поділяє на процесний, цільовий та комплексний [240, с. 109]. З іншої сторони, Н. Яшкіна актуальними в умовах сьогодення вважає такі підходи до стратегічного управління як системний, процесний та ситуаційний [333, с. 210]. Доповнюють цю думку також В. Сладкевич та В. Харченко [270; 307, с. 158]. Ці дослідження є доцільними, проте не погоджуємося з тим, що робиться акцент на довгостроковості стратегічного управління, ігноруючи здійснення стратегічного управління у середньо- і короткострокових періодах.

Вагомими є праці М. Коваленко, який проаналізував, систематизував та виділив такі підходи до стратегічного управління: кола реальних варіантів, парадоксальний підхід, реляційний підхід, мережевий підхід (Додаток Ф, табл. Ф.2) [133, с. 195–196]. Вважаємо, що результативності можна досягти комбінуванням парадоксального і реляційного підходів.

Отже, підходи до стратегічного управління пропонуємо групувати за ознакою комплексності та врахування аспектів діяльності суб'єкта господарювання, що відобразимо та охарактеризуємо на рисунку 3.4.

Вважаємо, що в умовах сучасної економіки, в тому числі при антикризовому управлінні, доцільно дотримуватися панорамних підходів управління бізнесом у поєднання із інструментами методів інноваційного розвитку. Слід акцентувати увагу, що універсального наукового «рецепту» у вигляді ідеального підходу до стратегічного управління не існує. Можуть бути сформовані базові стратегічні рішення і процеси, які можуть бути взяті за основу стратегічного управління будь-якого суб'єкта господарювання, але вони обов'язково мають доповнюватися індивідуальними інструментами з урахуванням особливостей кожного бізнесу, зокрема практичних аспектів та культури його діяльності.

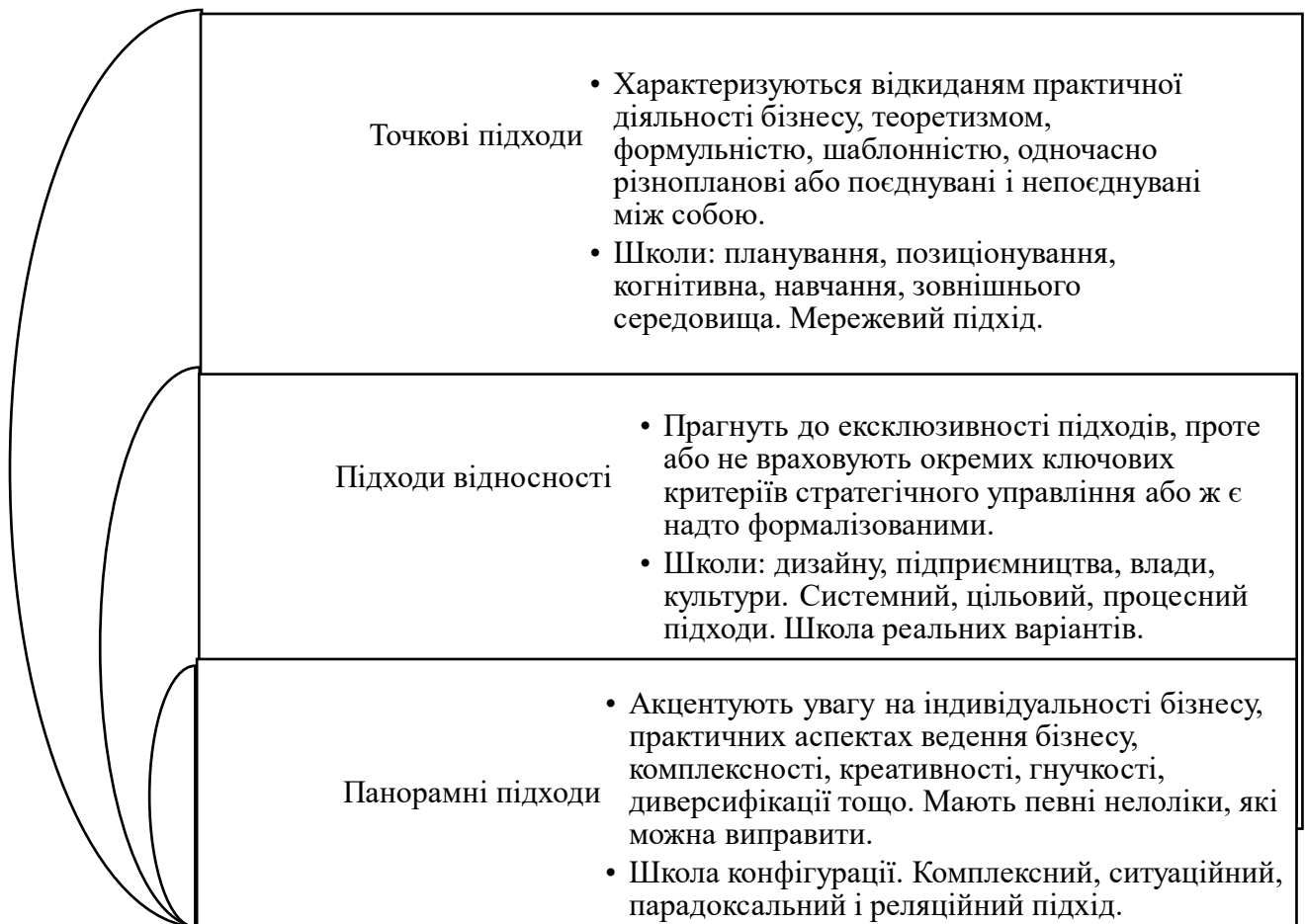


Рис. 3.4 Групи підходів до стратегічного управління бізнесом

Джерело: розробка автора

Проведемо аналіз етапів стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання (Додаток Ф, табл. Ф.3). Так, у стратегічному управлінні приватними організаціями класично виділяють три основні етапи: розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка результатів. Цієї позиції дотримуються більшість науковців, зокрема такі автори як Н. Аванесова, А. Лубенська, І. Райковська, Ж. Чухлата, З. Шершньова [1; 240; 322; 325], але ними мало звертається увага на індивідуальність бізнесу та практичні аспекти ведення бізнесу. Заслуговує уваги твердження К. Желуденко, С. Попова та О. Чукурної про необхідність формування альтернативних стратегій [97; 228; 321]. В свою чергу, Н. Яшкіна акцентує увагу на потребі формувати довго- і короткострокові стратегії управління на рівні підрозділів [333]. Л. Дончак та М. Ціхановська наголошують на потребі постійного моніторингу стану стратегічного управління [90].

Стратегічне управління бізнесом домогосподарств науковцями не аналізується. Проте варто відзначити наукові пошуки таких сучасних авторів як Т. Кізіма, В. Баранова, Я. Рощина та Г. Коцюбенко з приводу дослідження фінансових стратегій домогосподарств [124, с. 90; 8, с. 23; 256, с. 312–380].

Отже, за результатами проведеного дослідження на рисунку 3.5 пропонуємо авторську модель етапів стратегічного управління приватним бізнесом домогосподарств «Каскад квадратів».

Етапи стратегічного управління за моделлю «Каскад квадратів» пропонуємо розуміти наступним чином:

— Формування (уточнення) рівнів управління бізнесом – передбачає формування або уточнення складу апарату управління та його підпорядкованих ланок, а також напрямків діяльності, структурних підрозділів, відділів тощо.

— Інформаційне забезпечення – швидкий та якісний пошук інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємницької діяльності, оцінку стану розвитку, загроз і перспектив тощо (із періодичністю), зокрема використовуючи такі методи як SWOT, TQM, EVA, CF, MVA, SNW, PEST, BSC, tableau тощо.

— Вибір (уточнення) місії, цілей бізнесу. Формування каскаду рішень. Даний етап стратегічного управління передбачає вибір місії та цілей бізнесу (а також їх перегляд і уточнення за періодами), обов’язково із врахуванням основних стратегічних рішень (рис. 3.3).

— Визначення (уточнення) загальної стратегії (в т. ч. стратегічних альтернатив) управління бізнесом – відповідно до одержаних результатів відбувається формування або періодичне коригування загальної стратегії управління бізнесом (рис. 3.2 та 3.3).

— Формування та коригування стратегій (в т. ч. стратегічних альтернатив) за рівнями управління бізнесом – формування або періодичне коригування стратегій управління бізнесом за рівнями управління у тісному зв’язку із загальною стратегією управління (рис. 3.2 та 3.3).

— Визначення елементів стратегічного управління (в т. ч. альтернативних) за рівнями управління: тактика, політика, процедури, правила, плани, програми

тощо. Також в рамках загальної та нижчерівневих стратегій управління бізнесом визначаються складові стратегічного управління.

— Вибір (коригування) підходів, методів та підсистем управління бізнесом згідно стратегічних цілей/змін. На цьому етапі відбувається організаційне, фінансово-економічне, соціально-психологічне, інформаційне та інші види забезпечення безперервного здійснення стратегічного управління. А якісно обраний метод управління бізнесом слугує ключовим ресурсом досягнення поставлених цілей. Серед найвагоміших методів управління є Scrum, Agile, Kanban тощо (див. підрозділ 1.2), а особливості використання їх найефективніших інструментів та авторські рекомендації стосовно оптимальної до умов сучасної економіки моделі стратегічного управління розглянемо у підрозділі 3.2.

— Впровадження (уточнення) стратегічного управління за рівнями управління – передбачає виконання та коригування у просторі усіх запланованих цілей стратегічного управління.

— Стратегічний контроль – періодична оцінка досягнень та показників (емпірично, за економічними методами тощо).

— Коригування системи стратегічного управління бізнесом. Диверсифікація ризиків. На основі отриманих результатів може відбуватися періодичне коригування цілей, елементів та способів стратегічного управління, в тому числі у разі «невдач» бізнес здійснює управління щодо диверсифікації ризиків.

Модедь «Каскад квадратів» є базовою моделлю ефективного стратегічного управління бізнесом та може змінюватися залежно від особливостей та розміру бізнесу, тобто на рівні прямої або опосередкованої участі домогосподарств в управлінні бізнесом рекомендовано використовувати усі базові етапи цієї моделі, оскільки такий бізнес є масштабованим, а на рівні мікропідприємств або одноосібного бізнесу модель може спрощуватися, наприклад, будуть виключатися або спрощуватися перший, другий та п'ятий етапи стратегічного управління.

Модель «каскад квадратів» є циклічною – залежно від кардинальності і специфіки внесених коректив до рівнів стратегії бізнес проходить повторно всі або окремі етапи стратегічного управління за цією моделлю.

Для більш якісного результату проведемо також експрес SWOT-аналіз (Додаток X) і сформуємо пропозиції щодо удосконалення діяльності товариств.

ТОВ «Логістик Трейд Україна» характеризується стабільним розвитком з позитивними економічними показниками. До переваг товариства можна віднести різнопрофільність напрямків діяльності, надійність партнерських зв'язків, якість споживчого асортименту, кваліфікованість та взаємовідносини персоналу. Компанія може вдало розвиватися у напрямку інтернет-перевезень, легко адаптуватися до змін та використовувати сезонність, збільшувати клієнтську базу щодо експортно-імпортних перевезень. Рекомендовано удосконалити роботу в напрямку рекламної кампанії, збільшити інвестування у розвиток бізнесу (в т. ч. на автоматизацію процесів), попрацювати над створенням унікальної споживчої пропозиції. Товариство чутливе до курсових «стрибків» в частині валютних операцій, має конкурентів більшого розміру, що зумовлює обмежений ріст попиту.

Товариство «Логістик Трейд Україна» працює у напрямку використання комплексного підходу до управління бізнесом та перебуває у фазі стратегії стабільності. Якщо провести роботу з удосконалення стратегічного управління діяльністю, то є можливість перейти на рівень стратегії популярного продукту або комбінованого розвитку. Серед бізнес-стратегій у компанії можна виділити стратегію збуту, маркетингову, ділову, фінансову та кадрову стратегії, частково стратегію управління змінами. В рамках стратегії збуту окремо використовуються локальні стратегії збуту. Стратегії результативності в компанії існують лише на рівні загальної стратегії. Також варто звернути увагу на відсутність якісного бізнес-аналізу та дещо хаотичний характер стратегічного управління.

ТОВ «Логістик Трейд Україна» рекомендовано: переглянути та уточнити рівні стратегічного управління з врахуванням поданих нами пропозицій на рисунку 3.3, використовувати механізм каскаду рішень стратегій (рис. 3.2) та удосконалити етапи процесу стратегічного управління з врахуванням рекомендацій моделі «Каскад квадратів» (рис. 3.5).

Стосовно групи компаній «Контінентал Фарменз Груп», то стратегічне управління ТОВ «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг

Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина» аналізуватиметься зведено, адже вони є пов'язаними в рамках цього холдингу. До переваг товариств відносимо наявність потужної матеріально-технічної бази, високу якість продукції, наявність іноземного капіталу/інвестицій, високу автоматизацію процесів тощо. Компанії можуть вдало розвиватися у напрямку розширення геолокації, збільшення бізнес-зв'язків, забезпечення гнучкості до змін тощо. Рекомендовано удосконалити управління заборгованістю і збутом. Товариства є чутливими до курсових змін в частині експортної діяльності та кліматичних умов, наявна висока конкуренція у галузі, в т. ч. на фоні з іншими сільськогосподарськими гігантами, а у деяких компаній через залучення кредитування незадовільні фінансові показники.

Компанії холдингу «Контінентал Фарменз Груп» працюють у напрямку використання комплексного підходу до управління бізнесом та перебувають у фазі комбінованої стратегії, проте за подальшого ефективного удосконалення процесів стратегічного управління товариства можуть перейти до стратегії комбінованого розвитку або безумовної конкуренції. Стратегії за напрямками діяльності у товариствах розмежовуються за видами продукції. Серед бізнес-стратегій у товариствах можна виділити виробничу, збутову, маркетингову, кадрову, інноваційну, ділову, фінансову, інформаційну стратегію та стратегію управління змінами. На рівні виробничої та збутової стратегії використовуються локальні стратегії за товарними категоріями. Проте варто впровадити локальні стратегії і в рамках інших бізнес-стратегій. Стратегії результативності у компаніях застосовуються в основному на рівні загальних стратегій та стратегій напрямків діяльності і частково на рівні бізнес-стратегій, зокрема у виробничій стратегії та стратегії збуту. У компаніях наявні оцінки і коригування стратегічного управління, однак дещо з хаотичною періодичністю.

Товариствам холдингу «Контінентал Фарменз Груп» рекомендовано: переглянути на удосконалити рівні стратегій та етапи стратегічного управління з врахуванням пропозицій щодо видів стратегій (рис. 3.3), механізму каскаду рішень (рис. 3.2) та моделі «Каскад квадратів» (рис. 3.5).

3.2 Удосконалення управління бізнесом як індикатор нарощення дохідності та ефективності підприємницької діяльності домогосподарств

В умовах сучасної економіки важливо ефективно управляти не лише розвитком великого і середнього бізнесу, але і підприємницькою діяльністю суб'єктів мікропідприємництва. Але вітчизняний бізнес в основному використовує застарілі методи адміністративного управління бізнесом, а у деяких випадках має місце поєднання кількох методів. Що стосується сімейного бізнесу та новостворених підприємців, то на сьогодні немає чіткого розуміння управлінської діяльності або ж вона носить характер хаотичних спроб «щось налаштувати». Також в умовах сучасної економіки традиційні методи управління не дозволяють побудувати гнучкі бізнес-процеси, оскільки ґрунтуються на чіткій ієрархії адміністративного управління, жорсткому плануванні, критикують ініціативність та інновації. Тому варто використовувати нові методи та концепції гнучкого управління Agile, Scrum, Kanban, XP та Lean. Отже, актуальним є дослідження інструментів гнучкого управління, їх впровадження в управління підприємницькою діяльністю вітчизняних домогосподарств, що зумовлює необхідність розробити метод ефективного управління бізнесом домогосподарств будь-якої організаційно-правової форми, напряму діяльності, величини.

Так, слід зазначити, що більшість управлінців, що використовують методики Agile очікують гіперпродуктивні показники діяльності, а команди які застосовують окремі методи Agile до тих ділянок, де справляються найкраще, часто стають успішнішими, ніж раніше. Однак, якщо не було застосовано Agile в інших ділянках роботи, бізнесу важко досягати найвищих результатів. Повне впровадження Agile в управлінську діяльність домогосподарств дозволить досягти певного рівня керованості, прозорості і оптимізації бізнес-процесів, крос-функціональності та самоорганізації команд, оперативної інспекції результатів та гнучкості до змін. З іншого боку, аналізуючи Scrum, розуміємо його доцільність та рентабельність у бізнесі домогосподарств, зокрема й у діяльності самозайнятих осіб та сімейних господарств, адже даний фреймворк є універсальним для будь-якої діяльності

незалежно від її розміру та сфери. Базуючись на вище сказаному та на основі отриманих результатів дослідження у підрозділі 1.2 дисертації бачимо, що методика управління діяльністю керівного персоналу різних рівнів та команд за Agile, а також визначення ключових ролей в управлінні змінами та особливості управління багатокомандним бізнесом за Scrum є доцільними та їх можна інтегрувати у метод управління бізнесом, який пропонується нижче.

З іншої сторони, гнучка методологія XP також може бути адаптована та інтегрована у будь-яку підприємницьку діяльність і не виключає внесення змін в управлінські бізнес-процеси. На основі отриманих результатів у підрозділі 1.2 дисертації ми зробили висновок, що ідеї методу XP можна використовувати не лише у процесі програмування чи управління проектами, але і у здійсненні управління будь-якою підприємницькою діяльністю домогосподарств. XP дозволяє здобути хороші результати за якісного впровадження в діяльність вітчизняних підприємців, де вимоги бізнесу змінні та потрібно швидко до них адаптуватися.

Для коректного управління бізнесом важливо правильно ідентифікувати витратну частину діяльності. Так, Kanban виділяє операційні, координаційні витрати та «помилкове» навантаження [3, с. 219], які покажемо на рисунку 3.6.

Операційні витрати
<ul style="list-style-type: none"> • включають підготовчі та завершальні етапи бізнес-процесів; • не створюють цінності; • включаються у вартість продукту; • невидимі замовнику; • не є цінністю з точки зору замовника.
Корпоративні витрати
<ul style="list-style-type: none"> • породжують відрив від основної діяльності; • передбачають витрати на планування та комунікації; • включаються у вартість продукту; • необхідні для бізнес-процесу, однак не цінні для замовника; • можуть мати неконтрольований характер.
"Помилкове" навантаження
<ul style="list-style-type: none"> • не створює нової цінності; • є наслідком невдалих дій минулих періодів; • створює (виправляє) цінність, яка мала б бути створена на попередніх етапах діяльності; • потребує залучення виробничих потужностей, які могли б бути задіяні в нових процесах.

Рис. 3.6 Види витрат бізнесу згідно з Kanban

Джерело: розробка автора

Варто акцентувати увагу, що така класифікація витрат є доречною, порівняно комплексною та може бути використана в управлінні бізнесом та, зокрема, при стратегічному управлінні витратами суб'єктів господарювання будь-якого напрямку діяльності та є доцільною для інтеграції у метод управління бізнесом, який пропонується нижче.

Загалом Kanban також є перспективним методом для впровадження в управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. Однак у Kanban варто інтегрувати додаткові індикатори визначення та дотримання дедлайнів, що дозволить зробити бізнес більш передбачуваним. В управлінні інтелектуальними активами Kanban доцільно міксувати із Lean та Agile.

З іншого боку, концепція Lean виокремлює сім видів витрат управління бізнес-процесами: частково виконана робота, додаткові процеси, зайві функції, мультизадачність, очікування, рух, дефекти [76, с. 615–617]. А власне компоненти Lean будуть ефективні в якості додаткового інструменту управління бізнесом, поряд із методами управління підприємницькою діяльністю.

Вважаємо за доцільне трактувати класифікацію витрат Lean від діяльності з точки зору управління вітчизняним бізнесом наступним чином:

— Часткове завершення роботи – здійснення окремих спринтів чи ітерацій із наміченого списку наближує бізнес до успіху, але не задовольняє очікувані цінності. Наприклад, демонстрація результатів від частково налагоджених бізнес-процесів не має економічного ефекту, але показує вектор руху.

— Додаткові процеси. Зайві бізнес-процеси, від яких немає користі, є антипаттернами в управлінні бізнесом. Наприклад, надмірна перевантаженість працівників паперовою роботою впливає на трудо- та часозатратність.

— Зайві функції. Виконання завдань, які не входять в бізнес-процеси або не є частиною замовлення клієнтів є втратами для бізнесу.

— Мультизадачність. Перемикання уваги між непов'язаними завданнями в рамках поставлених цілей створюють додаткове навантаження на співробітників, в результаті чого виникають затримки у виконанні поставлених завдань.

- Очікування. Не допускається при виконанні поставлених завдань очікування того, що хтось із членів команди повинен закінчити якийсь із завдань.
- Рух. Якщо над налаштуванням бізнес-процесів або створенням продукту працює команда, то її члени мають бути розташовані в одному робочому просторі.
- Дефекти. Результати виконаної роботи потрібно перевіряти ітераційно.

За даними щорічного звіту компанії «Version One» проаналізовано світову тенденцію застосування методів гнучкого управління бізнесом, з якої бачимо, що популярним методом управління у 2014–2018 роках є Scrum (рис. 3.7). Також бачимо нову термінологію «Scrumban» – повноцінний Scrum у поєднанні із Kanban. Такий підхід вважається також досить ефективним [188]

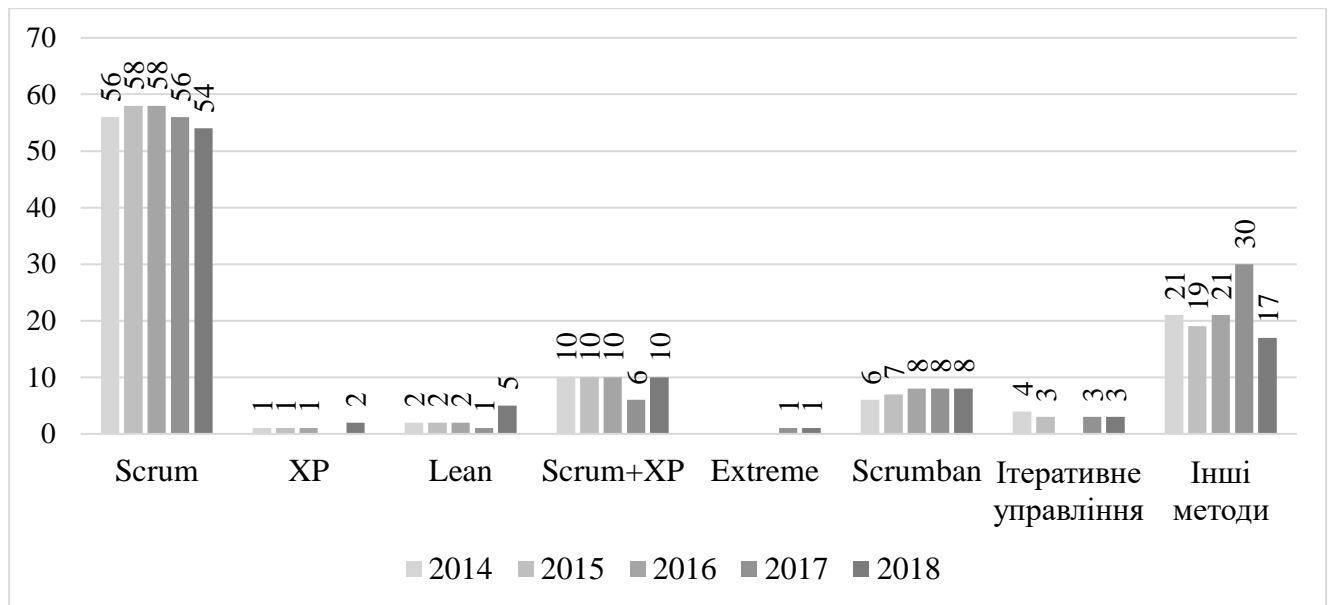


Рис. 3.7 Світова тенденція застосування методів гнучкого управління бізнесом за даними щорічного звіту компанії «VersionOne», %

Джерело: розробка автора за даними [349]

Аналізуючи методи Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean можна із впевненістю сказати про їх часткову схожість. Порівняльна характеристика цінностей та принципів Agile, Scrum, Kanban, Lean наведено у таблиці 3.1.

На базі проведеного аналізу можна стверджувати, що вище зазначені методи гнучкого управління бізнесом будуть ефективними в управлінні великим, середнім та малим бізнесом домогосподарств, у тому числі в управлінні сімейним бізнесом домогосподарств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика Agile, Scrum, Kanban, Lean

Концепт	Agile	Scrum	Kanban	XP	Lean
1	2	3	4	5	6
Корпоративна повага	+	+	+	+	+
Зосередженість на робочому процесі	+	+	+	+	+
Відкритість командних гравців	+	+	+-	+	+
Мотивація персоналу	+	+	+	+	+
Командна відповідальність	+	+	+	+	+
Саморганізація команди щодо розподілу завдань	+	+	+-	+-	+
Розстановка пріоритетів	+	+	+	+	+
Наявність спринтів	+	+	-	-	+
Наявність беклогу	+	+	-	-	-
Планування	+	+	+	+	+
Дотримання планів	гнучке	Гнучке	гнучке	гнучке	гнучке
Ретроспектива	+	+	варіативне мислення	+-	+
Наочні випромінювачі інформації	дошка згоряння	scrum-дошка	kanban-дошка	kanban-дошка	+
Щоденні зустрічі	щоденні мітинги	scrum-мітинги	пост- та щоденні стендапи	щоденні міні-наради	+
Управління ризиками	+	+	варіативне мислення	+	варіативне мислення
Буферизація (ББМ)	-	-	+	-	+
Ітераційність бізнес-процесів	+	+	-	+	+
Класи обслуговування	-	-	+	-	-
Заохочення інновацій/нестандартного мислення	+	+	+	+	+
Дотримання дедлайнів	+	+	емпіричне	+	+
Тактика «часового запасу»	за фактом	за фактом	+	за фактом	+
Ритмічність	+	+	емпірична	шаблонна	асинхронна
Демонстрація продукту/цінності	рання, поетапна	рання, поетапна	асинхронна	поетапна	рання
Багатокомандний бізнес (більше 100 осіб)	+-	SAFe	+	+-	+
Однокомандний бізнес	+	LeSS	+	+	+
Одноосібний бізнес	+-	+-	+-	+-	+
Легкість впровадження	+-	+-	+	+-	+

Джерело: розробка автора

Але, Kanban краще використовувати власне у сфері виробництва або масового обслуговування. А Scrum, як один із найорганізованіших управлінських інструментів, ефективно впроваджувати як у формі чистого витоку так і похідного фреймворку LeSS практично для усіх напрямів діяльності бізнесу чи розміру команд, в тому числі для одноосібного бізнесу. Загалом для домогосподарств, яких ми аналізуємо як особливу категорію управління бізнесом, ефективним буде комбінування кількох методів управління, наприклад, цінності Lean, засоби візуалізації Kanban, планування та організація процесів створення цінностей Agile і Scrum.

Варто зазначити, що в умовах сучасної економіки більшість бізнесових структур потенційно стикаються із проблемою впровадження нових методів управління у діяльність. Розглянемо особливості впровадження методів гнучкого управління бізнесом на прикладі Scrum. Так, за неофіційною статистикою близько 90% молодих Scrum-команд потенційно допускають помилки у впровадженні Scrum – виникає Scrum-but. Термін «скрам-бат» (англ. – «Scrum-but») вперше почав використовувати Кен Шуейбер. «...Формула Scrum-but виглядає так: у нас Scrum, але «причина», «обхідний шлях» [334]. Де, причина – це опис проблеми з якою команда не може впоратися, а обхідний шлях – це спосіб упустити проблему або її наслідки, не з'ясувавши причин виникнення. Також скрам-бат трактують як «механічний Scrum» – коли наявні всі ролі, події та артефакти Scrum, але не беруться до уваги цінності та цілі [149]. На основі аналізу класифікації причин виникнення скрам-бат [149; 291; 334], зроблено висновок про доцільність їх систематизувати та класифікувати на групи: організаційні, продукто- та процесорієнтовані, технологічні, залежно від ролі, операційні, демонстрації, планування, ретроспективи, менеджменту та простору.

До організаційних причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: відсутність плану дій та інформації про можливість зміни вектора діяльності залежно від умов, що виникають; відсутність інвестування часу та грошових коштів для роботи над проблемами; нестабільний ритм роботи команди та часта зміна тривалості спринта.

До продукто- та процесорієнтованих причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: відсутність загального бачення цінності бізнес процесу; відмову проводити коригування цілей спрінта на основі зворотнього зв'язку від ринку; некоректну роботу з беклогом: стандартизацію алгоритму роботи.

До технологічних причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: невизначеність критеріїв ефективності роботи; відсутність повномасштабної автоматизації; відсутність ітераційної оцінки отриманих результатів та ретроспективного аналізу.

До причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: на рівні власника продукту – наявність кількох власників продукту у однієї команди, недостатні повноваження власника продукту, намагання реалізувати кожен фіч тощо; на рівні Scrum-майстра – недостатню комунікацію Scrum-майстра з командою, диктатура рішень; на рівні команди – відсутність цілі та комунікації, індивідуальну мотивацію, обмеження ініціативності, багатозадачність тощо.

До операційних причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: обговорення технічних моментів діяльності на Scrum-мітингах, їх несистематичне проведення або із запізненням, за робочими місцями; проведення роботи над беклогом без урахування пріоритетів від власника продукту; відмову від «діаграми згоряння» чи інших наочних випромінювачів інформації; відволікання на гаджети.

До причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні на рівні планування відносимо: відсутність роботи з беклогом; проведення вибірки завдань для спрінта під час його здійснення та перенесення незакінчених завдань попереднього спрінта в наступний.

До демонстраційних причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: наявність дефектів та незакінчених завдань після завершення спрінта; проведення оцінки спрінта тільки власником продукту; ігнорування цінності кінцевого результату.

До ретроспективних причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: відсутність плану дій, дедлайнів, відповідальних осіб за виконання та проведення ретроспективи; надмірну змінність виконання ітерацій, відсутність оцінки змін; шаблонність ретроспективи.

До причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні на рівні менеджменту відносимо: відсутність розуміння оцінок, «вкладання нереального» у заявлені обсяги; впровадження некомпетентним співробітником; нав'язування планів, централізація рішень, зосередженість на показниках тощо.

До просторових причин виникнення помилок при впровадженні нововведень в управлінні відносимо: незручну організацію робочого простору для проведення зустрічей; планування офісу у форматі «open space» тощо.

Отже, готовність бізнесу до повноцінного та якісного застосування Scrum можна ідентифікувати за такими основними ознаками: готовність довірити Scrum-команді самостійно приймати рішення; відмова від самодіяльності та ізолюваності; неприйняття принципів перенесення помилок на винних осіб, готовність запровадити командну відповідальність; адекватне планування часу на виконання завдань, недопущення багатозадачності та понаднормової роботи; обґрунтований вибір завдань має здійснюватися командою; відмова від матриці обов'язків; готовність виконувати роботу за планом спринта; відмова від старого способу управління бізнесом тощо. У додатку Ц на рисунку Ц.1 показано також принципи адаптації методів інноваційного розвитку у бізнесі на прикладі Kanban. Вказані причини виникнення проблем при впровадженні змін та ознаки готовності бізнесу до повноцінного впровадження нововведень у діяльність є ревалентними по відношенню до управління бізнесом вітчизняних домогосподарств.

Отже, проаналізувавши управління бізнесом за методами інноваційного розвитку, а також із точки зору домогосподарств, що можуть здійснювати пряме, опосередковане чи комбіноване управління підприємницькою діяльністю будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності та величини, пропонуємо авторську модель «Метод ефективного розвитку» (МЕР). На рисунку 3.8 зобразимо місце МЕР у загальній моделі управління бізнесом.

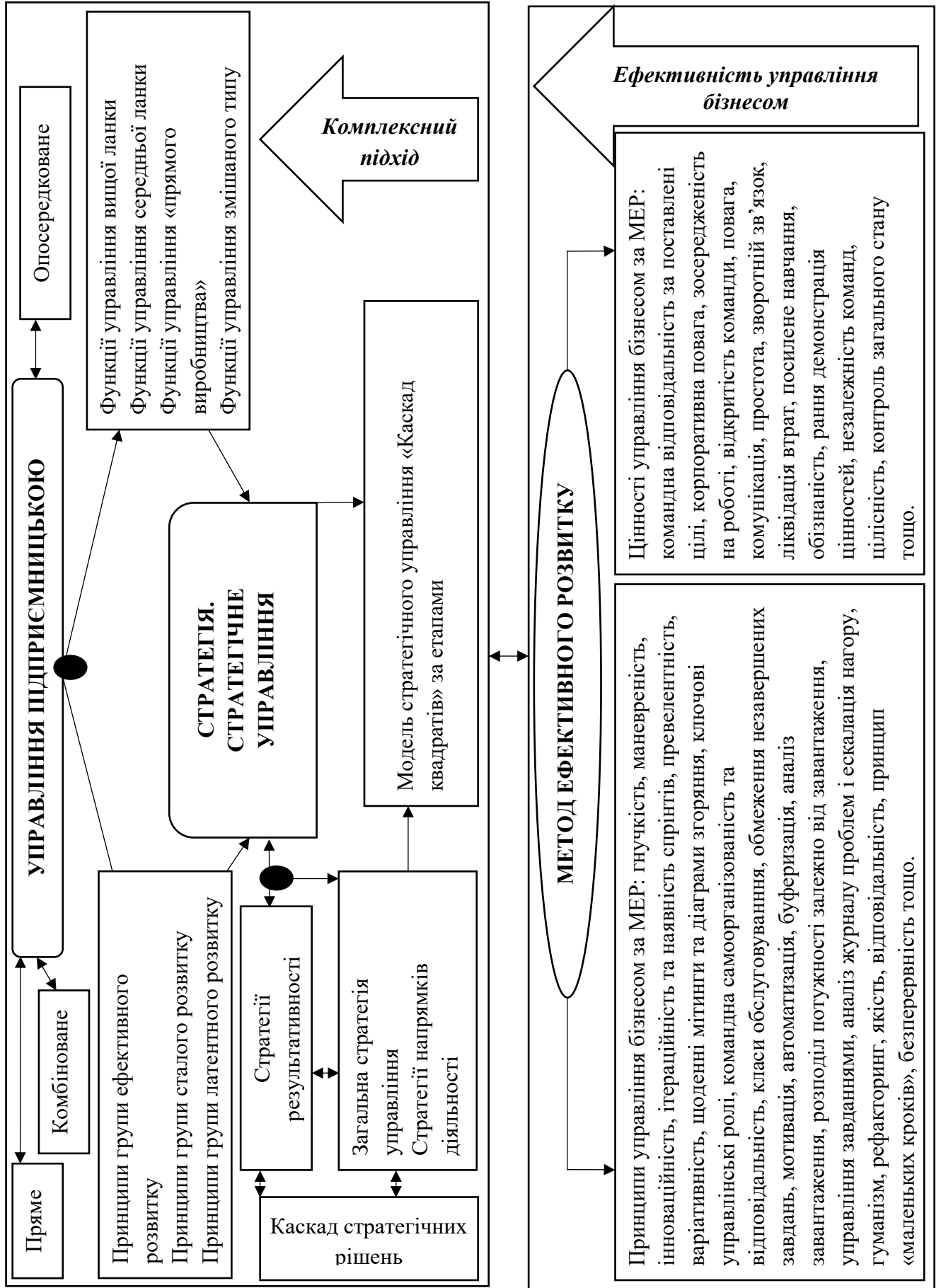


Рис. 3.8 МЕР в управлінні підприємницькою діяльністю домогосподарств

Джерело: розробка автора

Так, верхнім рівнем управління є ступінь участі домогосподарства в управлінні бізнесом – пряме або опосередковане управління. Також виділяється комбіноване управління, коли під домогосподарством розуміється група пов'язаних за інтересами осіб, а в його рамках, залежно від конкретного власника, наявні і пряме і опосередковане управління спільним бізнесом одночасно.

На другому рівні домогосподарство бере участь в стратегічному управлінні. Ключовими точками є: формування і перегляд загальних стратегій, стратегій напрямів діяльності, бізнес-стратегій, локальних стратегій, стратегій результативності; визначення каскаду стратегічних рішень; здійснення і перегляд стратегічного управління за моделлю «Каскад квадратів» (підрозділ 3.1, рисунок 3.2, 3.3, 3.5). Як бачимо із рисунка 3.8, участь домогосподарства в управлінні підприємницькою діяльністю на рівні стратегії та стратегічного управління має базуватися на принципах групи ефективного, сталого та латентного розвитку (підрозділ 1.1, рисунок 1.4) і забезпечувати виконання функцій управління вищої ланки, середньої ланки, «прямого виробництва» та функцій змішаного типу.

На третьому рівні розглядаємо використання інструментів управління бізнесом, зокрема впровадження та використання методів управління бізнесом як ключового інструмента стратегічного управління. Тобто на рівні методів, а саме запропонованого нами «Методу ефективного розвитку», управління підприємницькою діяльністю підкріплюється найбільш ефективною, на нашу думку, комбінацією принципів та цінностей методів інноваційного розвитку, таких як Agile, Scrum, Kanban, XP та концепції Lean (підрозділ 1.2 дисертації).

Пропонуємо виділити наступні блоки етапів управління за МЕР: підготовчий, впровадження, ретроспектива, що покажемо на рисунку 3.9.

На підготовчому етапі управління за МЕР необхідно визначити перелік управлінських змін, сформулювати список цілей і завдань, яких необхідно досягти у довгостроковій перспективі, а також виконати їх поділ та встановити пріоритети на коротко- та середньостроковий період. Далі необхідно обрати ключових представників ролей: власника змін (продукту), майстра змін (продукту), менеджерів напрямів діяльності, локальних менеджерів і визначити склад команд.

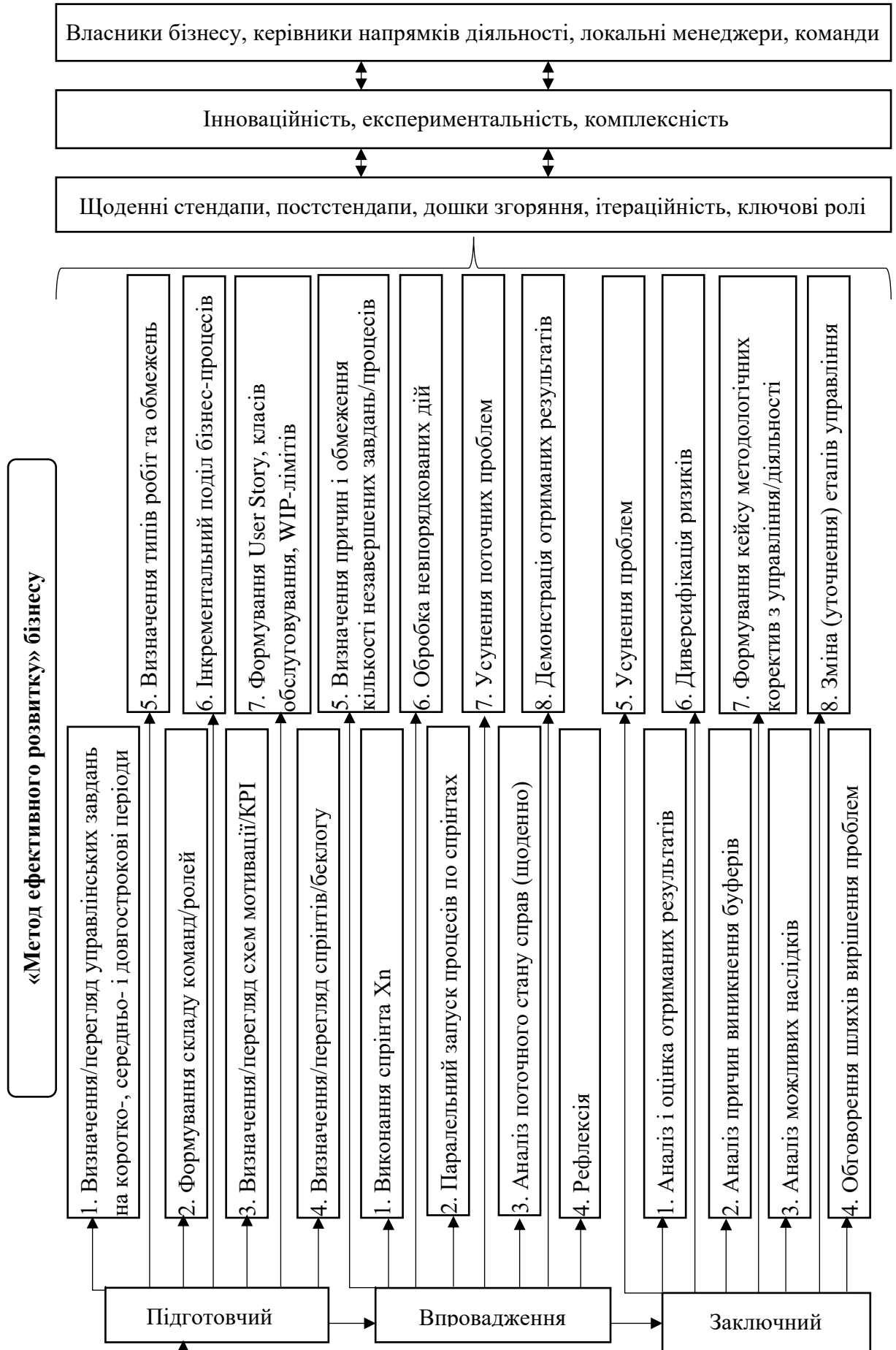


Рис. 3.9 Етапи управління за МЕР

Джерело: розробка автора

Наступним кроком необхідно визначити ключові засади схем мотивації команд та ключових ролей, а також встановити відповідні KPI. Після цього визначається кількість спринтів та дедлайни, у які буде підготовлена та впроваджена в діяльність (передана замовнику) певна зміна (нововведення, продукт). В рамках кожного спринта формується беклог – вибираються ітерації, які мають найбільший вплив на бізнес, найважливіші для компанії чи клієнта, можуть принести найбільше прибутку, менш ризикові та є найлегшими для виконання. Далі, у кожному спринті завдання групуються за типами, визначаються і встановлюються обмеження. Лише після цього завдання проходять інкрементальний поділ та формуються User Story. Далі необхідно виконати поділ завдань на класи обслуговування, ввести їх у «плавальні доріжки» дошки згоряння та установити Wip-ліміти. Після виконання усіх вказаних пунктів підготовчого етапу зміна (нововведення, продукт, процес) готова до розробки і впровадження. Якщо планується впровадження кількох змін, то підготовчі процеси за кожним напрямком можна паралелити, що дозволить пришвидшити їх введення в дію.

Блок впровадження за МЕР передбачає безпосереднє ітераційне впровадження в дію змін (нововведень, продукту, процесу) з оперативним поточним контролем стану їх виконання. Етап виконання спринта X_n передбачає почерговий запуск запланованих операцій за спринтами, а також, якщо дозволяють ресурси, то відбувається паралельний запуск спринтів – наприклад, за спринтом 1 команда 1 виконала функції та передала роботу над змінами команді 2, то команда 1 переходить до початку роботи над спринтом 2 і т. д. Як виняток, за узгодженням власника продукту та майстра змін, команда може одночасно виконувати роботи за кількома спринтами у визначений період, однак таке рішення повинно бути обґрунтованим та не створювати ризики провалу якості або дедлайнів.

У процесі виконання робіт над змінами за кожним спринтом необхідно обов'язково проводити щоденний аналіз стану справ, зокрема за допомогою щоденних спендапів, засобів візуалізації (дошок згоряння, автоматизованих систем управління завданнями тощо), комунікації всередині команд та з ключовими ролями в процесі виконання завдань (рефлексія) тощо. Якщо в ході поточного

моніторингу виявлено затримки (буферні точки), то необхідно виконати роботу з аналізу кількості та причин затриманих або невиконаних завдань, провести обробку неупорядкованих дій, знайти шляхи вирішення ситуації точно в строк та якісно. Після цього треба усунути проблеми та підготувати зміну до фактичного впровадження. В ході впровадження змін в управлінні нововведення має проходити експрес-тестування всередині команди або на окремих міні-відділах бізнесу. Фактичне впровадження змін можливе лише за 100%-ї готовності цінності.

Заключний блок управління за МЕР є останнім. Він передбачає післядемонстраційну та експлуатаційну оцінку отриманих результатів, аналіз ефективності управління та причин виникнення буферів (проблемних точок), дохідність спринта. Ефективним прийомом, який сучасний бізнес переважно ігнорує, є аналіз можливих наслідків, який потрібно проводити у форматі «круглого столу» учасників команди і ключових ролей, який передбачає обговорення бізнес-процесів у відповідному взаємозв'язку блоків з підготовки і впровадження змін, визначення зв'язків між критичними і некритичними проблемами, комплексний аналіз їх причин і шляхів вирішення. Якщо залишилися післядемонстраційні проблеми, їх потрібно вирішити або мінімізувати ризики.

На підставі кожного спринта важливо отримати кейс методичних коректив з управління діяльністю, що дозволить оптимізувати наступні спринти та попередити ризики. Фактично відбувається циклічність проходження блоків та етапів управління за МЕР. Циклічність може настати раніше за узгодження власником продукту і майстром змін. Схему циклічності покажемо на рисунку 3.10.

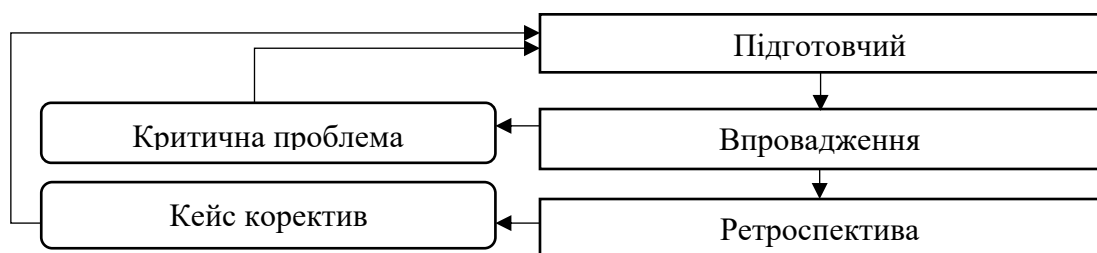


Рис. 3.10 Циклічність управління за МЕР

Джерело: розроблено автором

Зауважуємо, що при впровадженні змін в управлінні бізнесом активну участь повинні брати як власники (пряму або опосередковану), так і ключові ролі,

менеджери напрямків діяльності, локальні менеджери та команди. А використання стендапів, постстендапів, дощок згорання, ітераційності та інших інструментів гарантуватиме інноваційність, комплексність управління бізнесом і прибутковість.

Також варто зауважити, що залежно від величини бізнесу окремі етапи МЕР можуть спрощуватися. Наприклад, великому та середньому бізнесу доцільно використовувати усі етапи управління за МЕР, а малому та мікробізнесу, залежно від кількості учасників бізнес-процесів, ключових ролей та специфіки діяльності, можуть спрощуватися підготовчий (наприклад, визначення схем мотивацій/КРІ) чи ретроспективний етапи (наприклад, обговорення підходів до усунення ризиків).

При управлінні бізнесом будь якого суб'єкта господарювання, незалежно від того чи власник бізнесу (домогосподарство) здійснює пряму, опосередковану чи комбіновану участь в управлінні, у процесі впровадження будь-яких нововведень треба розуміти потенційну, періодичну та кінцеву ефективність такого управління.

Так, сучасна наука пропонує багато методів оцінювання ефективності управління бізнесом, зокрема економічні, емпіричні, статистичні, інтегральні та інші показники. В тому числі, існує безліч інструментів отримання таких показників, зокрема засобами Excel, 1С, BAS, tableau та інші програмні продукти або інтегровані до них модулі, які детальніше розглянемо у підрозділі 3.3 дисертації. Кожен з показників або засобів їх отримання є цінним, проте бізнесу доцільно самостійно обирати набір таких показників та засоби їх отримання.

Так, А. Малицький пропонує потенційну ефективність управління визначати експертним шляхом за допомогою якісних показників за формулою:

$$E = 0,4 * C_y + 0,4 * C_k + 0,3 * C_i, \quad (3.1)$$

де C_y – ступінь формалізації принципів діяльності і стратегічного управління; C_k – ступінь формалізації етапів планування, обліку і контролю діяльності; C_i – ступінь формалізації інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень; 0,4; 0,3 – вагові значення критеріїв, визначені експертним шляхом [158].

В. Захарченко та Р. Кіртока пропонують оцінювання величини ефективності управління визначати виходячи із частки загального ефекту (економічного,

соціального, екологічного), тобто результату управління розвитком підприємства в складі валової доданої вартості, обумовленого інтенсифікації виробництва та річної валової доданої вартості виробництва і реалізації у вартісному вираженні (планової чи фактичної) за ринковою вартістю [105, с. 66].

Ю. Лапигін вважає, а О. Барабан та В. Ільїнський уточнюють, що потрібна ефективність визначає результативну, а результативна породжує витратну:

$$E = \frac{P}{B} * \frac{Ц}{П} * \frac{P}{Ц}, \quad (3.2)$$

де Ц – це цілі; П – це потрібна ефективність; Р – це результативна ефективність; В – це витратна ефективність [7; 282].

Також варто звернути увагу на формулу змін Р. Бекхарда та Д. Глейчера, що на емпіричному рівні дозволяє оцінити успіх змін:

$$D * V * F > R, \quad (3.3)$$

де D – незадоволеність поточним станом справ; V – бачення майбутнього; F – перші кроки для досягнення бажаного успіху; R – опір до змін.

Згодом її було видозмінено та опубліковано Бекхардом та Харрісом:

$$C = (ABD) > X, \quad (3.4)$$

де C – зміни; A – незадоволеність поточним станом справ; B – бачення майбутнього; D – практичні кроки для досягнення успіху; X – вартість проведених змін [13; 266, с. 68]. Вважаємо більш доцільною формулу за Бекхардом-Харрісом.

А науковець Ю. Ступіна пропонує до формули Бекхарда-Харріса включити показник задоволення працівників (P) [283, с. 98], що є доцільним рішенням:

$$C = (ABDP) > X, \quad (3.5)$$

Методи інновативного розвитку також пропонують власні показники визначення ефективності управління, що покажемо у додатку Ц на рисунку Ц.2.

На основі проведено аналізу бачимо, що на сьогодні не існує єдиної комплексної системи показників оцінювання ефективності управління бізнесом, тому пропонуємо розглянути особливості визначення ефективності управління бізнесом та бізнес-процесами відповідно до запропонованого нами методу МЕР.

Так, враховуючи напрацювання науки та сучасні економічні тенденції розвитку бізнесу вважаємо, що необхідність та готовність до впровадження

нововведень (змін – С) в управління бізнесом повинна визначатися наступними показниками (визначаються емпіричним шляхом через оцінювання за 10-ти бальною шкалою за допомогою анкетного опитування): Р – відкритість працівників до змін; D – реальність дедлайнів введення змін; Z – задоволеність поточним станом справ; S – наявність стратегії майбутніх змін, що показує якість довго-середньо- та короткострокових стратегій управління; Ie – підтримка інноваційності та експериментальності; A – готовність автоматизувати зміни; K – заохочення змін організацією; B – економічна вигода або реальність бюджету на впровадження змін, порівнюється планова вартість бюджету на впровадження змін та потенційно можливого бюджету, а вага очікуваних економічних вигод і бюджету є рівноцінними. При цьому показник Р оцінюється працівниками (командами), D, S, K, B – управлінцями різних рівнів, Z, Ie, A – управлінцями різних рівнів і працівниками (командами). У формулу підставляється середнє значення показників.

Отже, готовність бізнесу до впровадження нововведень в управлінні бізнесом пропонуємо визначати наступним чином:

$$P * D < Z * S < Ie * A < K * B = C, \quad (3.6)$$

Інтерпретувати запропоновану нами формулу доцільно наступним чином – відкритість управлінського апарату до оптимізації діяльності та розуміння очікуваної економічної вигоди зумовлюють необхідність використання інновацій, експериментальність діяльності та автоматизацію бізнес-процесів, що є засобом для реалізації стратегії та покращення поточного стану справ бізнесу, оптимізує дедлайни виконання бізнес-процесів та зменшує опір персоналу до нововведень, а у підсумку показує готовність бізнесу до змін.

Варто також звернути увагу, що послідовність наборів показників у запропонованій нами формулі групується і порівнюється залежно від ступеня впливу на готовність бізнесу до змін. Рівність повинна виконуватися. Виключенням є добуток показників Р і D – якщо з їх урахуванням рівність порушується – зміни можна запроваджувати, але з обов’язковим проведенням робіт з управління корпоративною культурою та дедлайнами. Якщо рівність

порушується через інші показники – необхідно здійснити ґрунтовний аналіз та усунути причини неготовності бізнесу до змін, провести повторні розрахунки та, у разі позитивних результатів, розпочинати роботи з впровадження нововведень.

З іншого боку, оцінювання ефективності управління після впровадження змін пропонуємо виконувати за формулою (показники визначаються емпірично через оцінювання за 10-ти бальною шкалою за допомогою анкетного опитування):

$$P_k * D_k < Z_k * S_k < I_{ek} * A_k < K_k * B_k = EU, \quad (3.7)$$

де P_k – задоволеність працівників змінами; D_k – виконання планових дедлайнів; Z_k – загальна задоволеність станом справ після впровадження нововведень; S_k – дотримання стратегії, показує стан виконання довго- середньо- та короткострокових стратегій управління; A_k – задоволеність рівнем автоматизації бізнес-процесів; K_k – задоволеність управлінського апарату результатами впровадження змін; B_k – одержання очікуваної економічної вигоди, оптимальність фінансування нововведень, визначається шляхом порівняння планової оціненої вартості впровадження змін і фактичного витраченого бюджету, вага яких є рівною; EU – ефективність управління. P_k оцінюється працівниками (командами), D_k , S_k , K_k , B_k – управлінцями, Z_k , I_{ek} , A_k – працівниками (командами). У формулу підставляється середнє значення.

Інтерпретувати запропоновану нами формулу пропонуємо так: задоволеність управлінського апарату змінами у діяльності та отримана економічна вигода показують ефективність використання інновацій та доцільність автоматизації бізнес-процесів, відображають ефективність дотримання стратегії, рівень покращення поточного стану справ бізнесу та дедлайнів виконання бізнес-процесів, що стимулює задоволеність персоналу нововведеннями, а у підсумку показує ефективність управління бізнесом. Акцентуємо увагу, що набори показників у запропонованій нами формулі групуються і порівнюються залежно від ступеня впливу на ефективність управління бізнесом. У таблиці 3.2 наведемо вимірники для оцінювання ефективності управління бізнесом.

Оцінювання ефективності управління пропонуємо також визначати за показниками, що наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

Вимірники ефективності управління бізнесом

Показник	Ефективність управління	Коментар
1	2	3
$P_k * D_k < Z_k * S_k < I_{ek} * A_k < K_k * B_k$	Абсолютна	Впровадження змін у бізнесі успішне.
$P_k * D_k > Z_k * S_k < I_{ek} * A_k < K_k * B_k$ $P_k * D_k < Z_k * S_k > I_{ek} * A_k < K_k * B_k$	Позитивна	Впровадження змін успішне, наявні проблеми із задоволеністю працівників змінами або існує порушення запланованих дедлайнів, необхідно удосконалити ці напрямки
$P_k * D_k > Z_k * S_k > I_{ek} * A_k < K_k * B_k$	Задовільна	Впровадження змін частково успішне, наявні проблеми за кількома факторами: працівники не задоволені змінами, порушено дедлайни, стан справ після впровадження не влаштовує деяких учасників бізнесу тощо. Необхідний рефакторинг і довпровадження змін.
$P_k * D_k > Z_k * S_k > I_{ek} * A_k > K_k * B_k$	Незадовільна	Впровадження змін у бізнесі не успішне.

Джерело: розробка автора.

Таблиця 3.3

Показники оцінювання ефективності управління бізнесом

Показник	Формула	Вихідні дані
1	2	3
Коефіцієнт ефективності витрат часу на процес	$KEЧ = ЗЧп / ЗЧк$	де ЗЧп – час проходження процесу до змін, люд/год, а ЗЧк – час проходження процесу після змін, люд/год.
Коефіцієнт терміну проходження процесу	$ТП = Тп / Тк$	де Тп – термін проходження процесу до змін, дні (год), Тк – час проходження процесу після змін, дні (год).
Коефіцієнт ефективності витрат на проходження процесу	$EЗП = (ПВп + НВп + ЗПп) / (ПВк + НВк + ЗПк)$	де ПВп – прямі витрати до змін, грн; НВп – непрямі витрати до змін, грн; ЗПп – зарплатня до змін, грн; ПВк – прямі витрати після змін, грн; НВк – непрямі витрати після змін, грн; ЗПк – зарплатня після змін, грн.
Коефіцієнт ROI	$ROI = (Дп - (ПВп + НВп + ЗПп)) / ((ПВк + НВк + ЗПк) + 1) / (Дк - (ПВк + НВк + ЗПк)) / ((ПВк + НВк + ЗПк) + 1)$	де Дп – дохід від проходження процесу до змін; Дк – дохід від проходження процесу після змін;
Ефективність бізнес-процесів	$Eбп = (KEЧ + ТП + EЗП + ROI) / 4$	Середнє з обчислених коефіцієнтів

Джерело: розробка автора.

Практичну значущість показників проаналізовано і доведено у товариствах, де впроваджено результати дисертаційних досліджень, що підтверджено відповідними довідками про впровадження (див. додатки Ш, Щ).

Звертаємо увагу, що запропоновані показники вводяться як додатковий інструмент оцінювання ефективності управління бізнесом поряд із показниками економічного аналізу, математичними, статистичними моделями тощо. Їх можна використовувати для оцінювання ефективності будь-якої діяльності, а також окремих бізнес-процесів чи субпроцесів.

Для аналізу ефективності управління за абсолютними показниками та показниками емпіричного оцінювання проаналізуємо ефективність бізнес-процесу з погодження високовартісних поставок на ТОВ «Логістик Трейд Україна» (ЛТУ) та товариствах холдингу «Контінентал Фармерз Груп» (КФГ).

Так, у товариств був відсутнім чіткий процес погодження високовартісних поставок, який здійснювався неоптимальною кількістю відповідальних осіб, займав тривалий час, був присутній зайвий документообіг, використовувалися типові надбудови УПП, що створювало непорядкованість дій та затримки. Провівши опитування засобами «google drive» (Додаток Щ.1) усіх зацікавлених осіб (учасників) процесу погодження поставок у товариствах було встановлено загальну незадоволеність станом цього бізнес-процесу. Оцінювання показало високу готовність управлінського апарату до змін, що у свою чергу показує потребу оптимізації управління поставками (Додаток Щ.2, табл. Щ.2.1; додаток Щ.3, табл. Щ.3.1; додаток Щ.4, табл. Щ.4.1). Також бачимо деяке застережне ставлення працівників до нововведень в управлінні поставками. Отримано такі моделі готовності товариств до впровадження нововведень в управлінні високовартісними угодами:

— ТОВ «Логістик Трейд Україна»: $53,01 < 63,51 < 70,55 < 83,7$ або $P^*D < Z^*S < Ie^*A < K^*B$;

— Товариства холдингу «Контінентал Фармерз Груп»: $53,07 < 62,3 < 66,3 < 73,7$ або $P^*D < Z^*S < Ie^*A < K^*B$.

Після того, як у товариствах, використовуючи подані нами рекомендації МЕР щодо управління бізнесом, було оптимізовано кількість ключових осіб для погодження високовартісних угод та за допомогою ІТ-відділу розроблено і налаштовано інтегрований до УПП модуль електронного погодження договорів, то це в результаті скоротило зайві часовитрати на документообіг та комунікації, що у підсумку показало досить високу задоволеність працівників та управлінців змінами в системі погодження поставок (Додаток Щ.2, табл. Щ.2.2; додаток Щ.3, табл. Щ.3.2; додаток Щ.4, табл. Щ.4.2). За результатами опитування засобами «google drive», отримано моделі, що згідно таблиці 3.2 показують позитивні зміни:

— ТОВ «Логістик Трейд Україна»: $90,0 > 85,6 < 87,3 < 90,2$ або $P_k * D_k > Z_k * S_k < I_{ek} * A_k < K_k * B_k$;

— Товариства холдингу «Контінентал Фармерз Груп»: $80,4 > 80,0 < 80,7 < 80,8$ або $P_k * D_k > Z_k * S_k < I_{ek} * A_k < K_k * B_k$.

Оцінимо також ефективність покращення управління високовартісними поставками на основі коефіцієнта затрат часу на процес, коефіцієнта терміну проходження процесу, коефіцієнта витрат на проходження процесу, коефіцієнта ROI (Додаток Щ.5). За результатами проведеного дослідження бачимо, що:

— У ТОВ «Логістик Трейд Україна»: коефіцієнт ефективності затрат часу на процес становить 2,1, коефіцієнт терміну проходження процесу та коефіцієнт ефективності витрат на проходження процесу – 1,7, коефіцієнт ROI 2,7, що у підсумку показує підвищення ефективності бізнес-процесів з погодження високовартісних угод у 2,1 рази.

— У холдингу «Контінентал Фармерз Груп»: коефіцієнт ефективності затрат часу на процес становить 1,7, коефіцієнт терміну проходження процесу – 1,8, коефіцієнт ефективності витрат на проходження процесу – 2,4, коефіцієнт ROI 3,7, що показує підвищення ефективності бізнес-процесів у 2,4 рази.

Отже, проведене дослідження свідчить про доцільність використання наших пропозицій для обчислення ефективності управління.

3.3 Автоматизація управління підприємницькою діяльністю домогосподарств як основа розвитку прогресивного бізнесу

В умовах сучасної економіки суттєво збільшується цінність одного із ключових ресурсів для управління діяльністю домогосподарств – інформації. Інформація, як ресурс, супроводжує діяльність суб'єктів господарювання у всіх її проявах. Спостерігається тенденція до збільшення кількості інформації, як корисної для ведення бізнесу, так і такої, що є надлишковою або зайвою для конкретного бізнесу. Тому важливим фактором отримання якісної інформації є швидкість отримання даних та їх візуалізація, що створює стимули для автоматизації діяльності суб'єктів господарювання.

В діяльності бізнесу можна виділити кілька ключових напрямків використання інформації, що покажемо на рисунку 3.11 (Додаток Ю.1). Сукупність цих напрямків використання інформації формує індивідуальне для кожного бізнесу інформаційне середовище, відповідно постає проблема у накопиченні, обробці, фільтрації та аналізі даних. В свою чергу, автоматизація бізнесу та його процесів є одним із ключових інструментів для обробки та аналізу інформації, що дозволяє швидко та якісно аналізувати інформаційне середовище.

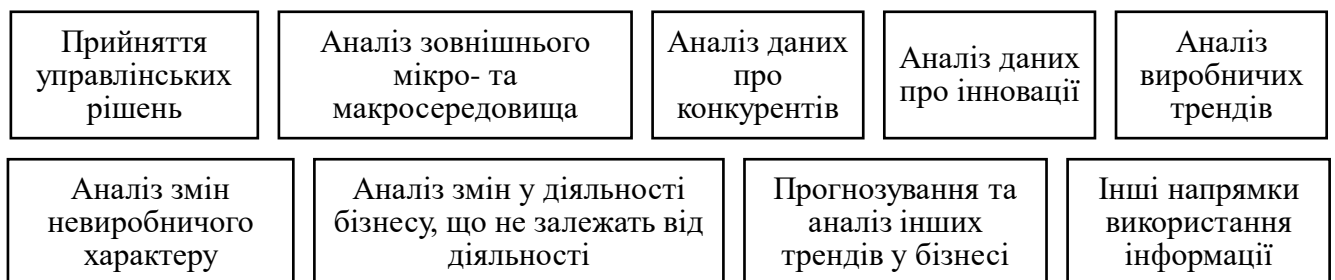


Рис. 3.11 Напрямки використання інформації у бізнесі

Джерело: розробка автора

В галузі автоматизації управління бізнесом існує безліч досліджень, зокрема варто акцентувати увагу на працях таких науковців як Л. Варламова, І. Гамова, С. Гаркуша, О. Грабар, Ю. Дем'янова, Ж. Жигалкевич, А. Калачик, О. Клепікова, В. Кравець, М. Макарова, А. Онопко, М. Остроухов, Л. Поливана, О. Славкова,

Т. Слісаренко, В. Томчук, Н. Ювженко, які досліджували особливості використання програмних продуктів в управлінні бізнесом [66; 75; 82; 117; 128; 143; 157; 184; 225; 269; 331]. Проте ці дослідження є переважно оглядовими або вузькопрофільними, що не дає змоги комплексно оцінити роль автоматизації в управлінні бізнесом та зумовлює необхідність подальших наукових пошуків.

Пропонуємо виділити такі основні напрямки автоматизації бізнесу:

- Автоматизація обліку – накопичення і обробка облікової інформації бізнесу, зокрема це управлінський, регламентований, фінансовий, облік тощо.
- Автоматизація бізнес-процесів – автоматизація комунікації між працівниками, управління задачами та контроль їх виконання.
- Автоматизація документообігу – упорядкування та систематизація документації бізнесу, її рух та доступність відповідальним працівникам.
- Автоматизація роботи з контрагентами – управління та підвищення ефективності комунікації та зв'язків із різними суб'єктами господарювання.
- Автоматизація процесів планування та бюджетування – побудова чіткого і контрольованого процесу планування та фінансової контрольованості бізнесу.

Проведення автоматизації бізнесу передбачає під собою досягнення бізнесом конкретних цілей, основні з яких покажемо на рисунку 3.12.

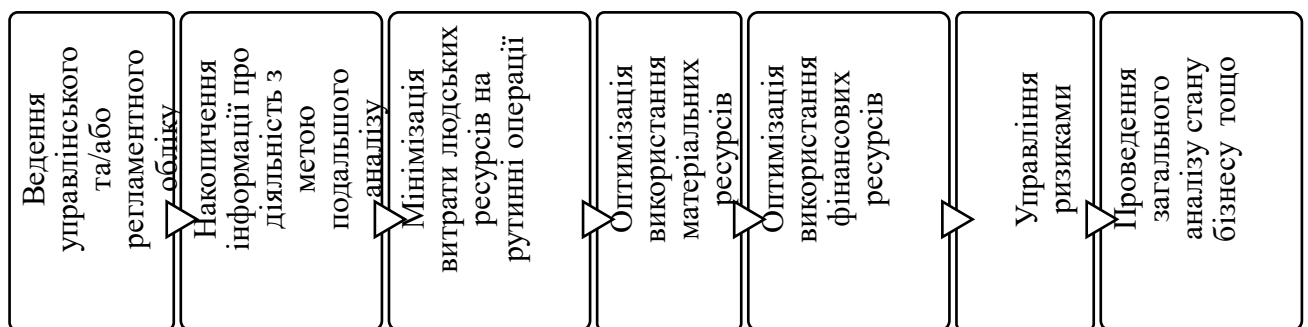


Рис. 3.12 Цілі автоматизації бізнесу

Джерело: розробка автора

Ключовим фактором для автоматизації діяльності бізнесу є зберігання структурованої інформації, що надалі буде використовуватися для прийняття рішень. У таблиці 3.4 покажемо класифікацію видів зберігання інформації для цілей управління бізнесом. Вони найчастіше використовуються комбіновано.

Таблиця 3.4

Класифікація зберігання інформації в цілях управління бізнесом

Вид зберігання інформації	Переваги	Недоліки
1	2	3
На папер. носіях	<ul style="list-style-type: none"> — Простота накопичення; — Мінімальні фінансові витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> — Складно аналізувати; — Важко архівувати, фільтрувати — Високий ризик втрати;
В електрон. вигляді	<ul style="list-style-type: none"> — Швидкий доступ; — Просто накопичувати; — Низький ризик втрати; — Спільний доступ в будь-який момент часу для різних відповідальних осіб. 	<ul style="list-style-type: none"> — Складно аналізувати; — Немає ефективних інструментів пошуку та фільтрації; — Автоматична систематизація неможлива.
В електронному вигляді (база даних)	<ul style="list-style-type: none"> — Швидкий доступ; — Високий рівень захисту; — Управління доступом; — Можливість швидкого пошуку і аналізу; — Високий рівень візуалізації даних; — Гнучкість доопрацювань бази даних. 	<ul style="list-style-type: none"> — Потреба в системному адмініструванні; — Необхідні інструменти обробки інформації; — Фінансова витратність, наприклад, на впровадження.
Комбіноване	<ul style="list-style-type: none"> — Високий рівень захисту; — Управління доступом; — Гнучкість впровадження додаткових доопрацювань бази даних; — Обміни інформацією між програмними ресурсами (базами даних, сервісами); — Оперативність та якість обробки, консолідації та візуалізації інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> — Потреба у системному адмініструванні; — Необхідні інструменти обробки інформації; — Фінансова витратність, наприклад, на впровадження або реалізацію обмінів; — Збої обмінів.

Джерело: розробка автора

Автоматизацію пропонуємо класифікувати за її глибиною наступним чином:

— Первинна автоматизація – організовується накопичення мінімальної кількості ключової інформації, що дозволяє пришвидшити її подальший пошук та обробку. Наприклад, зберігання інформації про клієнтів і їх контактної інформації.

— Факторна автоматизація – є набором інструментів автоматизації, що дозволяють накопичувати більше інформації і аналітики за конкретними напрямками діяльності, проводити її аналіз. Наприклад, окрім бази клієнтів впроваджуються інструменти, що дозволяють визначити додаткову інформацію про них (які товари купує, стан розрахунків, планові поставки).

— Глибока автоматизація – використовуються комплексні автоматизовані інформаційні системи (AIC), що дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про діяльність бізнесу, використовувати її для прийняття управлінських рішень. Наприклад, це система для ведення бухгалтерського обліку, де відображаються господарські операції, формується документація та звітність.

— Повна автоматизація – передбачає наявність глибокого та структурованого інформаційного середовища, що за допомогою використання одного або декількох програмних продуктів дозволяє накопичувати, контролювати та аналізувати всю або більшу частину інформації. Наприклад, в бізнесі впроваджено ERP систему, яка має інструменти для управління процесами та ресурсами, що дозволяє мінімізувати людський вплив на рутинні операції.

Ціллю автоматизації обробка та аналіз інформації для подальшого її використання у діяльності суб'єкта господарювання. З цією метою розроблено велику кількість програмних продуктів, що дозволяють систематизувати та комплексно накопичувати, обробляти і аналізувати дані. Серед них можна виділити блок інструментів автоматизації бізнесу, що надають доступ до інформації про діяльність суб'єкта господарювання – хмарні технології зберігання інформації. Основними видами хмарних технологій є: віддалені сервери – дозволяють зберігати інформацію, користуватися програмними продуктами та використовувати інші інструменти автоматизації; файлообмінники (Dropbox, Google Drive, Fex.net та ін.) – дозволяють зберігати інформацію у довільному вигляді; електронні таблиці і документи (Google Docs та ін) – дозволяють зберігати документи, таблиці, презентації, інші документи; сервіси електронної пошти – дозволяють обмінюватися інформацією та зберігати її; сервіси обміну електронними документами (Вчасно, М.Е.Дос та ін.) – дозволяють обмінюватися документацію із контрагентами, підписувати ЕЦП документи.

Текстовий формат зберігання інформації використовується у випадку відсутності потреби в її структуруванні та систематизації. Прикладом використання текстового формату в автоматизації бізнесу є ведення протоколів зустрічей, нарад, постановка задач за допомогою електронної пошти та ін.

Табличний формат збереження інформації використовується в автоматизованих інформаційних системах і базах даних як інтегрований інструмент. Одним із найпоширеніших інструментів автоматизації, що використовує табличну форму збереження даних є MS Excel. Однією із переваг MS Excel є його розповсюдженість та простота використання рядовими працівниками та управлінським персоналом. Проте ця простота використання спостерігається лише на рівні «примітивної» автоматизації накопичення інформації, а проведення аналізу і візуалізація даних вимагає досить високого рівня знань програмного продукту. Не зважаючи на це, MS Excel використовується як інструмент автоматизації більшістю домогосподарств, в тому числі і приватних підприємств. Основними завданнями MS Excel в автоматизації управління бізнесом є: зберігання та обробка інформації у вигляді реєстрів та списків, автоматичний розрахунок показників за допомогою формул, консолідація даних тощо.

Недоліки автоматизації управління бізнесом за MS Excel є: надто складні вимоги до організації зберігання єдиного середовища нормативно-довідкової інформації; низький рівень захисту інформації – файл можна видалити, «зламати», передати стороннім особам тощо; низька адаптивність до масштабування бізнесу; високий ризик механічних помилок; одночасне використання MS Excel вимагатиме глибоких знань програмного продукту. Отже, MS Excel слід використовувати як додатковий інструмент для автоматизації управління бізнесом домогосподарств.

Для комплексної автоматизації управління підприємницькою діяльністю слід використовувати спеціалізовані рішення, що дозволяють зробити бізнес-процеси зручними, контрольованими та ефективними – автоматизовані інформаційні системи (AIC), які призначені для того, щоб накопичувати, обробляти і аналізувати інформацію за господарськими операціями бізнесу та є генераторами єдиної нормативно-довідкової інформації для інших AIC. На вітчизняному ринку є рішення, що дозволяють провести ефективну комплексну автоматизацію діяльності бізнесу: BAS (1C), IT-Enterprise, SAP, MS Dynamics, Oracle, інші AIC.

Розглянемо детальніше можливості AIC для автоматизації бізнесу. Так, SAP спрямована на управління діяльністю кількох підприємств, що входять у склад

концерну або холдингу і складається із набору прикладних модулів, а саме: фінанси FI, контролінг CO, управління основними засобами AM, управління проектами PS, управління виробництвом PP, управління матеріальними потоками MM, збут SD, управління якістю QM, технічне обслуговування та ремонт обладнання PM, управління персоналом HR, управління інформаційними потоками WF [114; 117, с. 182–184]. Успішні впровадження SAP у бізнесі наведено у додатку Ю.2. До переваг SAP відносимо: вбудований аналіз прибутковості окремих операцій, гнучка управлінська звітність, система оповіщення та контролю бізнес-процесів, побудована від процесу, а не від бази даних, інтеграція з Microsoft Office тощо.

Oracle Business Suite нараховує більш ніж 150 інтегрованих програмних модулів. Функціональні блоки програми умовно можна поділити на: Oracle ERP, Oracle CRM та Oracle E-Hub, що призначені для організації електронних торгових майданчиків [117, с. 184]. У цьому програмному рішенні також є вбудоване управління технологічними процесами, що включає також багатоетапне виробництво та власні мобільні додатки. Oracle ефективно зарекомендував себе на торговому і виробничому напрямках, адже дозволяє в режимі реального часу контролювати бізнес [82]. Успішні впровадження Oracle наведено у додатку Ю.2.

Microsoft Dynamics містить модулі бюджетування та прогнозування, основний облік, відстеження часу та витрат, а також облік фондів [117, с.184]. Рішення в основному орієнтується на роздрібну торгівлю. Перевагою даного продукту є легка інтеграція з іншими рішеннями Microsoft, проте його недоліком є важка інтеграція з іншими програмними продуктами. Але з часом дане рішення на вітчизняному ринку прославилося великою кількістю багів або ж невідповідністю заявленого функціоналу до реального. А бізнес, що придбав дане рішення та планує його використовувати, змушений витратити фінансові ресурси на доопрацювання продукту власними силами. Проте окремим суб'єктам господарювання дана система дозволяє забезпечити автоматизацію їх потреб [95]. Успішні впровадження Microsoft Dynamics у бізнесі наведено у додатку Ю.2.

IT-Enterprise інструмент для реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів, що включає в себе системи MRPII, MES, APS, EAM, SCM і CRM. Рішення

створено на основі комплексного підходу та пропонує наступні переваги: оптимізація діяльності підприємства і реінжиніринг бізнес-процесів, підвищення якості та мотивації праці персоналу, контроль фінансового стану підприємства, оперативне управління собівартістю продукції, формалізація та контроль бізнес-процесів, підвищення координації та оперативності діяльності служб і підрозділів підприємства, підвищення пропускну здатності виробництва, підвищення рівня обслуговування клієнтів, скорочення витрат виробництва, ефективне управління ресурсами. Рішення досить ефективне, проте не гнучке, адже не покриває всіх базових функцій бізнесу, занадто формалізує процеси та, як показала практика, містить неоптимальний інтерфейс [340]. Успішні впровадження IT-Enterprise у бізнесі наведено у додатку Ю.2.

Окрім комплексних і галузевих програмних рішень сучасний ринок пропонує також великий спектр додаткових рішень, в тому числі мобільних додатків, що працюють самостійно або інтегруються до основних баз даних. Серед них такі: Wunderlis, Asana, Any.do, Workflow, Google Task, Redmine, JIRA, GitHub, Trello, Gemini, Toshl, SignEasy, Adobe Fill & Sign, ARIS, Terrasoft-CRM [143, с. 137–139].

Також для автоматизації процесів продажу та відносин з клієнтами (CRM) використовуються CRM-системи. Основними з них на даний момент є: BAS CRM, Бітрікс 24, Vpm-online, MS DYNAMICS CRM, Alesforce. Основними завданнями, що має вирішувати CRM-система є: управління клієнтською базою, управління продажами, формування торгового асортименту, управління бізнес-процесами, поштові та смс-розсилки, інтеграція із сайтами, звітність тощо. Вважаємо, що для малих домогосподарств доцільно використовувати BAS Управління торгівлею або Бітрікс 24, адже вони є простішими у використанні, мають зручний інтерфейс.

Розглянемо автоматизацію управління бізнесом на основі програмних продуктів BAS (Business Automation Software), розробником яких є Спілка автоматизаторів бізнесу (САБ) [296]. Це нові рішення, що вийшли на вітчизняний ринок у 2018–2019 роках та встигли себе успішно зарекомендувати. Основними програмними продуктами розробника є: BAS Малий бізнес, BAS Роздрібна торгівля, BAS Бухгалтерія, BAS Управління торгівлею (BAS УТ), BAS Комплексне

управління підприємством (BAS КУП), BAS ERP, BAS Управління холдингом (BAS УХ), BAS Документообіг КОПІ [87; 250]. Дані програмні продукти використовуються на платформі 1С:Enterprise і на новій «Business Automation Framework». У таблиці 3.5 покажемо можливості автоматизації бізнесу за рішеннями BAS. Успішні впровадження BAS у бізнесі наведено у додатку Ю.2.

Отже, провівши аналіз можливостей автоматизації управління бізнесом за допомогою програмних продуктів лінійки BAS можемо зробити висновки, що:

— BAS Малий бізнес – містить базовий набір функцій з накопичення, планування та аналізу даних діяльності суб'єкта господарювання невеликого розміру. Акцент у роботі з програмним рішенням здійснюється на управлінський облік, а регламентований облік доступний лише в частині мінімальних процедур, наприклад, формування податкової звітності з оплати праці.

— BAS Роздрібна торгівля – пропонує комплексний набір можливостей з накопичення та аналізу діяльності суб'єкта господарювання у сфері роздрібною торгівлі. Акцент при роботі з програмним рішенням здійснюється на оперативний облік діяльності, а регламентований облік не передбачається.

— BAS Бухгалтерія – містить базовий набір функцій з накопичення та аналізу даних діяльності суб'єкта господарювання малого бізнесу. Акцент у роботі з програмним рішенням здійснюється на бухгалтерський облік.

— BAS Бухгалтерія КОПІ – пропонує базовий набір функцій з накопичення та аналізу даних діяльності суб'єкта господарювання малого або середнього бізнесу. Конфігурація схожа за можливостями до BAS Бухгалтерія, але її функціонал має розширений регламентований облік, облік кадрів, заробітної плати.

— BAS Управління торгівлею (BAS УТ) – пропонує комплексний набір можливостей з накопичення та аналізу діяльності суб'єкта господарювання у сфері продажів. Акцент у роботі з програмним рішенням здійснюється на оперативний та управлінський облік діяльності, а регламентований облік доступний лише в частині формування окремих звітів.

— BAS Комплексне управління підприємством (BAS КУП) – пропонує комплексний набір можливостей з накопичення та аналізу діяльності суб'єкта

господарювання будь-якого напрямку діяльності, в основному призначена для середнього бізнесу. Акцент у роботі з програмою встановлено на оперативний та управлінський облік. Бухгалтерський облік також функціонує повноцінно, проте в частині окремих підсистем, наприклад, виробництво та собівартість, виступає в якості фінального результату від діяльності.

— BAS ERP – рішення ERP класу, що пропонує комплексний набір можливостей з накопичення та аналізу діяльності суб'єкта господарювання будь-якого напрямку діяльності, проте акцент виконано на управлінні діяльністю виробничого бізнесу. Програмний продукт в основному призначений для великого бізнесу або для виробничих підприємств, яким необхідно деталізовано управляти виробничими процесами. Управлінський, оперативний та регламентований облік є повноцінними системами, проте регламентований облік в частині окремих підсистем, наприклад, собівартість, виступає як фінальний результат від діяльності.

— BAS Управління холдингом (BAS УХ) – комплексний набір можливостей з накопичення, аналізу та консолідації інформації про діяльність великого територіально розмежованого бізнесу будь-якого напрямку діяльності. Акцент програмного продукту спрямовано на управлінський облік, а регламентований облік містить базовий набір функцій. Програмний продукт в основному доцільно використовувати на великих територіально розподілених підприємствах, наприклад, у холдингах. В тому числі BAS УХ доцільно використовувати в інтеграції з іншими обліковими системами. Наприклад, для територіально розподілених підприємств-гігантів ефективно використовувати – на підприємствах основної діяльності BAS Бухгалтерія, інформація з якої консолідується та аналізується адміністрацією бізнесу в BAS УХ, а інші бізнес-процеси додатково управляються за допомогою BAS Документообіг КОРП.

— BAS Документообіг КОРП – пропонує набір можливостей з управління бізнес-процесами будь-якого суб'єкта господарювання. Програмне рішення можна використовувати автономно, проте набагато ефективніше його інтегрувати у роботу разом з основними обліковими системами, наприклад, КУП, ERP, УХ тощо.

Таблиця 3.5

Основні програмні продукти BAS для автоматизації управління бізнесом

Рішення BAS / Можливості функціоналу	Рішення для масового ринку BAS						Корпоративні рішення BAS		
	BAS Малий бізнес	BAS Роздр. торгівля	BAS Бухгалтерія	BAS Бух. КОРП	BAS УТ	BAS КУП	BAS ERP	BAS УХ	BAS Докум. КОРП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Планування продаж, купівель	-	-	-	-	+	+	+	+	-
Планування виробництва	+	-	-	-	-	+	+	-	-
Гуртові продажі, експорт	+	+,-	+	+	+	+	+	+	-
Роздрібні продажі	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Управління CRM	+	-	-	-	+	+	+	-	-
Спрощене забезпечення потреб	-	+	-	-	+	+	+	+	-
Розширене забезпечення потреб	-	-	-	-	+	+	+	-	-
Ордерний складський облік	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Адресний складський облік, серії	-	-	-	-	+	+	+	-	-
Купівлі, імпорт	+	+,-	+	+	+	+	+	+	-
Комісійні операції	+	-	+	+	+	+	+	+	-
Казначейство	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Просте виробництво	+	-	+	+	-	+	+	+	-
Виробництво за ББМ, СББМ, МЕС	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Давальницька схема виробництва	+	-	+	+	-	+	+	+	-
Управління доставкою, ремонтами	+	-	-	-	-	-	+	-	-
Бюджетування	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Міжнародний фінансовий облік	-	-	-	-	-	-	+	+	-
Необорот. активи, податковий облік	+,-	-	+	+	+,-	+	+	+	-
Бухгалтерський облік	+,-	-	+	+	-	+	+	+	-
Спрощений кадровий облік	+	+	+	+	-	+	+	+	-
Розширений облік зарплати і кадрів	-	-	-	+	-	+	+	-	-
Спрощений облік заробітної плати	+	-	+	+	-	+	+	+	-
Оперативна звітність	+	+	-	+	+	+	+	+	-
Регламентована звітність	+,-	-	+	+	+,-	+	+	+	-
Управлінська звітність базова	+	-	-	-	+	+	+	+	-
Бізнес-аналіз та консолідація	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Управління інвестиціями, ризиками	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Наявність спеціалізованих АРМ	-	+,-	-	-	+,-	+,-	+	+	+
Управління процесами, задачами, проєктами, ЕЦП, візування тощо	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Обмін з BAS Документообіг КОРП	-	-	-	-	+	+	+	+	...
Обмін з інш. АІС, в т. ч. «під ключ»	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: розробка автора

САБ пропонує також галузеві програмні продукти: BAS Управління автотранспортом, BAS Медицина, BAS АГРО (доповнення до BAS ERP), BAS Будівництво, BAS Модуль обліку акцизного палива тощо [250].

Окрім розглянутих вище продуктів лінійки BAS сучасний бізнес все ще широко використовує їх «попередників» (аналогів) – рішення 1С, такі як: «Управління промисловим підприємством», «Управління торговим підприємством», «Бухгалтерія для України», «Управління торгівлею», «Управління невеликою фірмою», «Зарплата та управління персоналом». Проте функціонал 1С порівняно із BAS є негнучким та дещо обмеженим, хоча кожне рішення є комплексним та все ще затребуваним на вітчизняному ринку. А прихильність частини бізнесу до «програм-попередників» в основному можна пояснити залежністю від звичок, почуття стабільності, боязнь до змін. Порівняльну характеристику 1С та BAS покажемо у додатку Ю.3

Сьогодні можна спостерігати активізацію процесу діджиталізації вітчизняної економіки, тому варто розглянути системи електронного документообігу, що дозволяють: економити ресурси на обмін документами із контрагентами, підвищити оперативність отримання і відправки документації, мінімізувати ризики втрати документації, мінімізувати ризики фальсифікації документів та підписів. Окрім рішення BAS Документообіг КОРП, доцільними є також ПТАХ і Вчасно.

Також велику роль у виборі бізнесом програм для управління діяльністю з лінійки 1С або BAS відіграє місце регламентованого обліку у системі управління бізнесом. Якщо у «попередників» регламентований облік виступав одним із ключових модулів та бухгалтерія легко могла «оперувати» даними, то рішення лінійки BAS у ролі ключових модулів пропонують управління процесами, оперативний облік та управлінський облік, а кінцевим результатом діяльності суб'єкта господарювання виступають регламентовані дані. Як підтверджує практика, сучасний бізнес не повністю готовий до «нової» моделі обліку, що створює супротив у впровадженні продуктів BAS. Зазвичай в таких випадках опір ключових користувачів, в основному відділів обліку, до програмних змін може

тривати 1–6 місяців, а в міру «звикання» оцінюється перевага рішень BAS. Іншим персоналом переваги рішення BAS оцінюються фактично на старті впровадження.

Вважаємо, що рішення BAS є найбільш оптимальними для автоматизації бізнесу будь-якої величини. Цей висновок підтверджено практичним досвідом автора у галузі автоматизації управління бізнесом, що наведено у додатку Я. У таблиці 3.6 покажемо пропозиції з автоматизації бізнесу домогосподарств за величиною, а у таблиці 3.7 – залежно від участі власника в управлінні бізнесом.

Таблиця 3.6

Автоматизація управління бізнесом залежно від його величини

Програмний продукт для автоматизації бізнесу / Вид бізнесу залежно від його величини	Сімейний бізнес/підсобне господарство	Самозайняті особи	ФОП	Мікробізнес	Малий бізнес	Середній бізнес	Великий бізнес
1	2	3	4	5	6	7	8
SAP	-	-	-	-	-	+	+
Oracle	-	-	-	+,-	+,-	+,-	+,-
IT-Enterprise	-	-	-	-	+,-	+,-	+,-
Microsoft Dynamics	-	-	-	+,-	+,-	+,-	-
BAS Малий бізнес	+	+	+	+	+	-	-
BAS Роздрібна торгівля*	-	-	+	+	+	+	+,-
BAS Бухгалтерія	+,-	+	+	+	+	+,-	+,-
BAS Бухгалтерія КОРП	-	-	+,-	+	+	+	+,-
BAS Управління торгівлею*	-	-	+	+	+	+	+,-
BAS Комплексне управління п-вом	-	-	-	-	+	+	+,-
BAS ERP	-	-	-	-	-	+	+
BAS Управління холдингом*	-	-	-	-	-	+	+
BAS Документообіг КОРП*	-	+,-	+,-	+	+	+	+
Хмарні технології*	+	+	+	+	+	+,-	+,-
Мобільні додатки*	+	+	+	+	+	+	+
Інші додаткові програмні продукти*	+,-	+	+	+	+	+	+

Джерело: розробка автора (– бажано використання в інтеграції з основними АІС)*

Отже, суб'єктам господарювання великого бізнесу варто акцентувати увагу на таких програмних продуктах як BAS ERP або BAS Управління холдингом в інтеграції з BAS Бухгалтерія та BAS Документообіг КОРП, особливо якщо це бізнес виробничого спрямування або ритейл. Якщо бізнес здійснює діяльність, наприклад, у секторі фінансів чи послуг, доцільно використовувати «простіші»

рішення, наприклад, BAS КУП. Перевагою буде інтеграція основних АІС із рішеннями для електронного документообігу, мобільними додатками тощо.

Таблиця 3.7

**Автоматизація управління підприємницькою діяльністю домогосподарств
залежно від величини бізнесу та участі власника в управлінні**

Програмний продукт для автоматизації бізнесу / Вид бізнесу залежно від його величини та участі власника в управлінні	Мультигосподарства	Феномени тіньової економіки	Підприємницькі осередки	Дрібні бізнесмени	Власники мікробізнесу	Власники середнього бізнесу	Власники бізнесу макромасштабу
1	2	3	4	5	6	7	8
SAP	+	-	-	-	-	+	+
Oracle	+, -	+, -	-	+, -	+, -	+, -	+, -
IT-Enterprise	+ -	-	-	-	+, -	+, -	+, -
Microsoft Dynamics	+, -	+, -	-	+, -	+, -	+, -	-
BAS Малий бізнес	-	+, -	+	+	+	-	-
BAS Роздрібна торгівля*	+, -	+, -	+	+	+	+	+, -
BAS Бухгалтерія	+, -	+, -	+	+	+	+, -	+, -
BAS Бухгалтерія КОПІ	+	+, -	+, -	+, -	+	+	+, -
BAS Управління торгівлею*	+	+, -	+	+	+	+	+, -
BAS Комплексне управління п-вом	+	-	-	-	+, -	+	+, -
BAS ERP	+	-	-	-	-	+	+
BAS Управління холдингом*	+	-	-	-	-	+	+
BAS Документообіг КОПІ*	+	+, -	+, -	+, -	+	+	+
Хмарні технології*	+	+	+	+	+	+, -	+, -
Мобільні додатки*	+	+	+	+	+	+	+
Інші додаткові програмні продукти*	+	+	+, -	+	+	+	+

Джерело: розробка автора (– бажано використання в інтеграції з основними АІС)*

Для середнього бізнесу найбільш оптимально використовувати BAS Комплексне управління підприємством, BAS Бухгалтерія КОПІ, BAS Бухгалтерія в комплексі із BAS Управління торгівлею. Якщо дані рішення не покривають потреби такого бізнесу, слід вибір зупинити на BAS ERP. Коли середній бізнес одного власника є територіально розмежованим і він готовий інвестувати ресурси в автоматизацію, то варто обрати BAS Управління холдингом в інтеграції із BAS

Бухгалтерія та BAS Документообіг КОРП. Варто також інтегрувати основні АІС із рішеннями для електронного документообігу, мобільними додатками тощо.

Домогосподарствам мікро- та малого бізнесу доцільним є використання конфігурацій BAS Малий бізнес, BAS Роздрібна торгівля, BAS Бухгалтерія, BAS Бухгалтерія КОРП та BAS Управління торгівлею, які є недорогими та дозволяють забезпечити потреби бізнесу в напрямках автоматизації.

Домогосподарствам виду підприємницьких осередків рекомендовано використання як «прості» рішення BAS, так і лише MS Excel, мобільні додатки, хмарні технології, при виборі яких враховуються потреби, бюджету і обсяг даних.

Автоматизація підприємницької діяльності може проводитися двома способами: власними силами та із залученням сторонніх підрядників. Автоматизація діяльності власними силами передбачає наявність у штаті кваліфікованого співробітника або команди, які виконують обстеження процесів бізнесу, оцінку і планування робіт та власне поетапне впровадження змін. Автоматизація бізнесу із залученням підрядників, зазвичай це франчайзі, передбачає обстеження процесів бізнесу, оцінку, планування робіт, виконання автоматизації та впровадження змін. Залежно від специфіки діяльності і очікувань конкретного бізнесу автоматизація може потребувати різної величини бюджету.

Проте, не дивлячись на усі переваги програмних продуктів для автоматизації бізнесу, для частини домогосподарств, зокрема для мікро- та малого бізнесу, можливість комплексної автоматизації бізнесу є частково недоступною через обмеженість фінансових ресурсів. Але з іншого боку, комплексна автоматизація в умовах сучасної економіки є обов'язковою умовою ведення бізнесу та контролю за його діяльністю, що дозволяє ефективно управляти власною справою та є швидкоокупною в перспективі.

Незалежно від виду автоматизації її основні принципи мають ґрунтуватися на засадах гнучких методологій управління, зокрема пропонуємо інтегрувати принципи за МЕР (рис. 3.8). Етапи управління автоматизацією бізнесу пропонуємо поділити на чотири блоки, які адаптовано до МЕР: обстеження, підготовчий, впровадження, ретроспектива, що покажемо на рисунку 3.13.

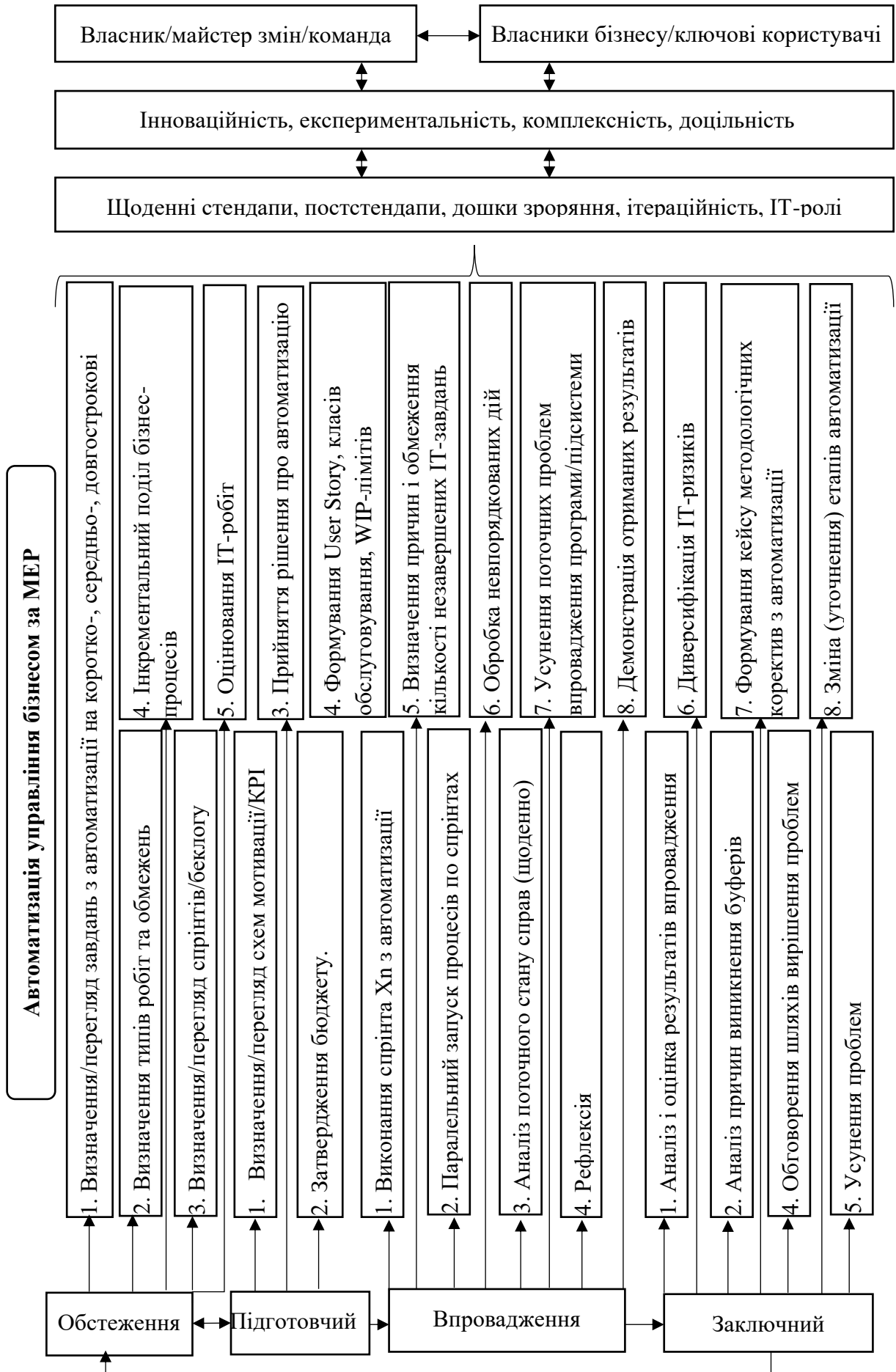


Рис. 3.13 Етапи управління автоматизацією бізнесу за МЕР

Джерело: розробка автора

У блоці етапів обстеження, тобто до початку робіт з автоматизації бізнесу, необхідно визначити перелік завдань і цілей з автоматизації діяльності бізнесу на коротко- середньо та довгострокову перспективу, а також виконати їх поділ та встановити пріоритети і дедлайни. Після цього формується перелік спринтів та виконується оцінка усіх запланованих робіт з автоматизації.

На другому підготовчому блоці необхідно визначити ключові засади схем мотивації команд та ключових ролей, а також встановити відповідні KPI. Формується та затверджується бізнесом бюджет на автоматизацію, після чого необхідно отримати погодження запуску впровадження змін від власників бізнесу або інших відповідальних осіб. Після прийняття рішення про автоматизацію по спринтах та завданнях виконується поділ завдань на класи обслуговування, формуються User Story, встановлюються WIP-ліміти тощо.

Блок впровадження та заключний блок виконуються за алгоритмом, що наведено у підрозділі 3.2 дисертації на рисунку 3.9. Залежно від розміру бізнесу та цілей автоматизації окремі етапи використання МЕР можуть спрощуватися. Наприклад, малий та мікробізнес може спрощувати етапи обстеження, підготовчий чи ретроспективний.

Доцільно також зауважити, що запропоновані на рисунку 3.13 етапи управління автоматизацією бізнесу повністю задовольняють варіант впровадження автоматизації власними силами суб'єкта господарювання. Якщо ж автоматизація здійснюється сторонніми підрядниками, то більшість етапів цієї моделі буде покладено на самого підрядника, а бізнес братиме участь наступним чином: блок обстеження – на етапі 1 виступає як ініціатор завдань для автоматизації бізнесу в коротко-, середньо- та довгострокових перспективах, а на інших етапах здійснює погодження та виконуватиме в основному контролюючу функцію; підготовчий блок – на етапах 2 та 3 бере активну участь з аналізу, контролю та погодження змін, а на етапах 1 та 4 виконує контролюючу функцію; блок впровадження – на етапах з 1 по 7 виконує контролюючу функцію, а на етапі 8 – аналіз, узгодження та контроль отриманих результатів; заключний блок – аналіз, узгодження та контроль отриманих результатів здійснюється комплексно як замовником так і підрядником.

Автоматизація змін потребує оцінки готовності бізнесу до впровадження. Проаналізуємо найбільш доцільні, на нашу думку, показники розрахунку ефективності автоматизації. Так, Ю. Довгань та В. Євдокимов ефект від впровадження АІС пропонують оцінювати за формулою:

$$\mathcal{E}g = \mathcal{E}dp + \mathcal{E}idp - \mathcal{E}programm_const, \quad (3.8)$$

де $\mathcal{E}g$ – ефект від впровадження, $\mathcal{E}programm_const$ – витрати на розробку КС, $\mathcal{E}dp$ – ефект від впровадження (прямі складові), $\mathcal{E}idp$ – ефект від впровадження (непрямі складові). [95, с. 80]. Запропонована формула є доцільною, але оскільки ґрунтується на бухгалтерських даних, то не дозволить швидко оцінити ефект змін.

Н. Андріянова, І. Зотова, С. Полішко, М. Шпура та А. Рибидайло вважають, що ефективність застосування ІТ перебуває в залежності від зниження витрат на обробку інформації і від підвищення рівня інформаційного обслуговування [247, с. 56]. Авторами запропоновано формулу:

$$\mathcal{E} = P1 - P0 - 31, \quad (3.9)$$

На наш погляд, необхідність та готовність до автоматизації (А) в управлінні бізнесом можна визначати емпіричним шляхом через оцінювання за 10-ти бальною шкалою за допомогою анкетного опитування), використовуючи показники: Р – готовність працівників та управлінців до автоматизації; D – реальність дедлайнів автоматизації; Z – задоволеність поточним станом автоматизації; В – економічна вигода або реальність бюджету на автоматизацію діяльності, де порівнюється планова оцінена вартість бюджету на впровадження змін та потенційно можливого бюджету, а вага очікуваних економічних вигод та бюджету є рівноцінними. Показники D та В оцінюються управлінським персоналом, а Z – управлінцями різних рівнів і працівниками (командами). Формула має наступний вигляд:

$$Z < P < D < B = A \quad (3.10)$$

Інтерпретувати алгоритм доцільно так: незадоволеність поточним рівнем автоматизації бізнесу та відкритість ключових користувачів до змін породжує необхідність оптимізувати дедлайни виконання бізнес-процесів та покращити очікувані економічні вигоди і у підсумку показує необхідність автоматизації змін.

Рівність повинна виконуватися. Вийняток можуть бути лише перші два показники, коли зміни доцільно впроваджувати лише за наявності зваженого рішення та аргументованих важелів впливу управлінського апарату на персонал.

Оцінювання ефективності проведеної автоматизації бізнесу пропонуємо виконувати за наступною формулою (показники визначаються емпіричним шляхом через оцінювання за 10-ти бальною шкалою за допомогою анкетного опитування):

$$Zk < Pk < Dk < Bk = EA, \quad (3.11)$$

де Pk – задоволеність працівників та управлінців якістю автоматизації; Dk – виконання дедлайнів автоматизації; Zk – задоволеність станом бізнес-процесів після автоматизації; Bk – задоволення очікуваної економічної вигоди та виконання бюджету на автоматизацію діяльності, де порівнюється планова оцінена вартість бюджету на впровадження змін та фактичне використання бюджету, а вага очікуваних економічних вигод та бюджету є рівноцінними. Показники Dk та Bk оцінюються управлінським персоналом, а Zk – управлінцями і працівниками.

Інтерпретувати запропоновану формулу варто так: задоволеність якістю впровадженої автоматизації і станом бізнес-процесів після змін показує рівень оптимізації дедлайнів на виконання бізнес-процесів та позитивно впливає на приріст економічних вигод і показує ефективність автоматизації загалом. У таблиці 3.8 покажемо вимірники для оцінювання ефективності автоматизації бізнесу.

Таблиця 3.8

Вимірники ефективності автоматизації бізнесу

Показник	Ефективність автоматизації	Коментар
1	2	3
$Zk < Pk < Dk < Bk$	Абсолютна	Автоматизацію здійснено успішно.
$Zk > Pk < Dk < Bk$	Позитивна	Автоматизація змін у бізнесі успішна, проте супротив користувачів до змін зберігається.
$Zk < Pk > Dk < Bk$	Задовільна	Автоматизація частково успішна, є проблеми в оптимізації процесів. Необхідний рефакторинг.
$Zk > Pk > Dk < Bk$	Незадовільна	Автоматизація неуспішна.

Джерело: розробка автора.

Проаналізуємо ефективність автоматизації бізнес-процесу з погодження високовартісних поставок на досліджуваних товариствах. Так, у товариств холдингу «Контінентал Фармерз Груп» використовувався застарілий модуль погодження договорів високовартісних поставок, що був розроблений зовнішніми підрядниками. А у ТОВ «Логістик Трейд Україна» погодження таких договорів відбувалося лише засобами електронної пошти. В обох випадках цей процес був часо- та трудовитратним. Провівши опитування засобами «gooogle drive» (Додаток Ю.4.1) усіх зацікавлених осіб процесу погодження високовартісних поставок у товариствах встановлено незадоволеність станом цього бізнес-процесу та бажання його автоматизувати (Додаток Ю.4.2, табл. Ю.4.2.1; додаток Ю.4.3, табл. Ю.4.3.1; додаток Ю.4.4, табл. Ю.4.4.1). Отримано моделі:

—ТОВ «Логістик Трейд Україна»: $8,2 < 8,7 < 9,0 \leq 9,0$ або $Z < P < D \leq B$;

—Товариства «Контінентал Фармерз Груп»: $8,1 < 8,4 < 8,6 < 9,3$ або $Z < P < D < B$.

Після того, як у товариствах, використавши рекомендації методу МЕР, було сформовано технічні завдання та відділом програмування виконано розробку функціоналу з автоматизації процесів погодження високовартісних поставок та інтегровано підсистему на робочі АІС, бізнес позитивно оцінив якість змін, адже скоротилися часозатрати на документообіг та комунікацію, бізнес задоволений оптимізацією системи. На основі результатів опитування, яке проведено засобами «gooogle drive» (Додаток Я.1), отримано моделі ефективності автоматизації (Додаток Ю.4.2, табл. Ю.4.2.2; додаток Ю.4.3, табл. Ю.4.3.2; додаток Ю.4.4, табл. Ю.4.4.2), що згідно таблиці 6 показують високі результати:

—ТОВ «Логістик Трейд Україна»: $8,8 \leq 8,8 < 9,3 < 9,7$ або $Z_k \leq P_k < D_k < B_k$;

—«Контінентал Фармерз Груп»: $9,1 > 8,7 < 9,2 < 9,4$ або $Z_k > P_k < D_k < B_k$.

Отже, на основі проведеного аналізу бачимо, що у ТОВ «Логістик Трейд Україна» після автоматизації в АІС процесів управління високовартісними поставками отримано абсолютну ефективність, а у товариствах холдингу «Контінентал Фармерз Груп» – позитивну ефективність, оскільки за результатами оцінювання показник задоволеності новими бізнес-процесами після автоматизації є дещо меншим за задоволеність автоматизацією в цілому.

Висновки до розділу 3

У результаті проведених досліджень стратегії, стратегічного управління бізнесом та на основі методу ефективного розвитку отримано наступні висновки:

1. Запропоновано уточнену авторську класифікацію загальних стратегій управління бізнесом за категоріями та різновидами. Загальні стратегії управління бізнесом запропоновано поділяти на рівні: стратегія напрямків діяльності; бізнес-стратегії, в рамках яких виділяємо виробничу стратегію, збутову, маркетингову стратегію, фінансову кадрову стратегію, стратегію управління змінами, стратегію «бізнес-середовища», стратегію інноваційності, інформаційну стратегію та інші; локальні або бренд-стратегії, які можуть бути самостійними чи вбудованими; стратегії результативності (стратегія управління прибутком, доходами, витратами).

2. Встановлено, що стратегія управління доходами має розглядатися комплексно на рівні загальних стратегій управління і як складова стратегій напрямків діяльності, бізнес-стратегії та локальних стратегій. Розроблено та обгрунтовано модель стратегічного управління бізнесом «Каскад квадратів», в рамках якої виділено набір етапів, що ґрунтуються на засадах циклічності та необхідності визначення стратегічних альтернатив.

3. Розроблено авторську модель методу управління бізнесом «Метод ефективного розвитку» (МЕР), в рамках якого виділено такі блоки етапів управління: підготовчий, впровадження, заключний. Кожен блок управління за МЕР поділено на етапи, у які інтегровано кращі практики Agile, Scrum, Kanban, XP, Lean та авторські рекомендації, в тому числі з урахуванням ступеня участі власника(-ів) в управлінні бізнесом будь якої організаційно-правової форми і ґрунтуючись на необхідності управління підприємницькою діяльністю домогосподарств на засадах комплексності, циклічності та гнучкості.

4. Запропоновано необхідність та готовність до впровадження змін в управління бізнесом визначати за показниками: відкритість працівників до змін, реальність дедлайнів, задоволеність поточним станом справ, наявність стратегії змін, підтримка інноваційності та експериментальності, готовність автоматизувати зміни, заохочення змін організацією, економічна вигода і реальність бюджету.

5. Оцінювання ефективності управління бізнесом після змін запропоновано виконувати за показниками: задоволеність працівників змінами, виконання планових дедлайнів, загальна задоволеність станом справ після впровадження нововведень, дотримання стратегії, задоволеність впровадженими інноваціями, задоволеність рівнем автоматизації бізнес-процесів, задоволеність управлінського апарату результатами впровадження змін, одержання очікуваної економічної вигоди, оптимальність фінансування нововведень,

6. Обґрунтовано сутність автоматизації управління бізнесом її цілі, види та призначення. Домогосподарствам мікро- та малого бізнесу рекомендовано використовувати для автоматизації бізнесу BAS Малий бізнес, BAS Роздрібна торгівля, BAS Бухгалтерія, BAS Бухгалтерія КОРП та BAS Управління торгівлею; домогосподарствам виду підприємницьких осередків – «прості» рішення BAS, MS Excel, мобільні додатки, хмарні технології; середньому бізнесу – BAS Комплексне управління підприємством, BAS Бухгалтерія КОРП, BAS Бухгалтерія із BAS Управління торгівлею, а великому бізнесу – BAS ERP або BAS Управління холдингом в інтеграції з BAS Бухгалтерія і BAS Документообіг КОРП.

7. Етапи управління автоматизацією підприємницької діяльності домогосподарств рекомендовано поділити на чотири блоки, які адаптовано до МЕР, а саме: обстеження, підготовчий, впровадження, заключний.

8. Запропоновано необхідність та готовність до автоматизації в управління бізнесом визначати за показниками: готовність працівників та управлінців до автоматизації, реальність дедлайнів автоматизації, задоволеність поточним станом автоматизації, економічна вигода або реальність бюджету. Оцінювання ефективності автоматизації бізнесу пропонується виконувати за показниками: задоволеність працівників та управлінців якістю автоматизації, виконання дедлайнів автоматизації, задоволеність станом бізнес-процесів після автоматизації, задоволення очікуваної економічної вигоди та виконання бюджету. Алгоритм застосовано до оцінювання автоматизації узгодження високовартісних поставок

9. Результати дослідження опубліковані в наступних джерелах: [202; 204; 205; 206; 207; 209; 210; 214].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, яке полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та наданні науково-прикладних рекомендацій стосовно управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності. Результати дослідження дають підстави сформулювати такі висновки:

1. Управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності ґрунтується на ступені їх участі в управлінні бізнесом, яке може здійснюватися через пряму, опосередковану або комбіновану участь домогосподарств в управлінні власним бізнесом будь-якої форми власності, напрямку діяльності та величини. Це дозволило встановити, що управління бізнесом домогосподарств має здійснюватися на основі принципів групи ефективного розвитку, використовуючи в якості підґрунтя принципи групи сталого розвитку та враховуючи допоміжні інструменти принципів групи латентного розвитку. Серед функцій управління важливо надавати перевагу функції інноваційного та гнучкого розвитку. У свою чергу, управління підприємницькою діяльністю являє собою сукупність орієнтованих на стратегічну перспективу прямих і опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання, які включають гнучкі інструменти та методи планування, організації, регулювання, контролю, мотивації і оптимального використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення маневреності та довготривалого позитивного економічного ефекту.

2. В умовах сучасної економіки потрібно акцентувати увагу на показнику гнучкості бізнесу, тобто на противагу традиційним доцільно використовувати нові методи та концепції гнучкого управління бізнесом, серед яких Agile, Scrum, Kanban, XP та Lean, які довели універсальність та ефективність на багаторічному досвіді зарубіжних компаній. Кожен із цих методів базується на наборах власних інструментів і практик управління та буде ефективним в управлінні бізнесом власним домогосподарств: великим, середнім, малим і мікробізнесом, підприємницькою діяльністю фізичних осіб-підприємців тощо.

3. Сутність домогосподарств як учасників бізнесу будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності та величини має визначатися під ракурсом комплексного дослідження управління їх бізнес-процесами як суб'єктів макро- та мікропідприємництва. Підприємницька діяльність домогосподарств – ініціативна, самостійна, інноваційно орієнтована, здійснювана під власну відповідальність та під усвідомлений ризик діяльність з прямого або опосередкованого управління власним бізнесом. Під доходами домогосподарств від підприємницької діяльності необхідно розуміти сукупність надходжень вартісного характеру, які формуються у процесі здійснення економічних відносин домогосподарств з іншими суб'єктами господарювання на відповідних економічних ринках, збільшують активи домогосподарства, можуть бути спрямовані на розвиток власного бізнесу. Класифікація домогосподарств за критерієм їх участі в управлінні бізнесом і за його величиною та групування функцій управління бізнесом домогосподарств за рівнем їх здійснення дали змогу сформувати науково-методичний підхід до сутності поняття «управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності» як сукупності прямих та опосередкованих економічних дій суб'єкта господарювання щодо регулювання підприємницьких процесів та економічних відносин як всередині власної економічної системи, так і на зовнішніх ринках з метою формування й ефективного використання прибутку або досягнення інших економічних цілей.

4. Ключовим напрямком збільшення прибутковості бізнесу домогосподарств є якісно побудована стратегія та стратегічне управління бізнесом, базовими ознаками яких є комплексність, періодичність, альтернативність та цільове призначення. Стратегія управління доходами – це комплексний інтегрований набір рішень, які в коротко- та довгостроковій перспективах зорієнтовані на забезпечення максимальної дохідності, що дозволить покрити очікувані та спонтанні витрати бізнесу та отримати цільовий рівень прибутковості. Стратегічне управління має акцентувати увагу на наборі рішень щодо прагнення до перемоги та способів її досягнення, поля гри, ключових компетенцій і системи оплати праці,

передбачати інтервальну оцінку отриманих результатів та коригування стратегічної поведінки бізнесу у просторі.

5. В цілях комплексного дослідження доходів домогосподарств від ведення бізнесу будь-якої організаційно правової форми, напрямку діяльності та величини доцільно аналізувати підприємницькі доходи, які домогосподарства отримують в якості фізичних осіб, підприємців та власників юридичних організацій. В Україні мають місце позитивні тренди та перспективи зростання доходів домогосподарств. Для цілей аналізу важливо використовувати запропоновану додаткову аналітику збору і консолідації даних про доходи домогосподарств від підприємницької діяльності за ступенем їх участі в управлінні власним бізнесом.

6. За характером впливу на управління бізнесом домогосподарств фактори впливу можуть бути ревалентними або неревалентними, що зумовлює можливість спрогнозувати чи мінімізувати їх дію, а також проявлятися як постійне, тимчасове чи разове явище, що призводить до катастрофічних, локальних чи мінімалістичних наслідків. Застосування кореляційно-регресійного аналізу сприяло виявленню основних факторних впливів на доходи від бізнесу домогосподарств. Засоби кореляційно-регресійного та економічного аналізу у досліджуваних товариствах дали змогу виявити високу чутливість до інфляції та коливань показників структури фінансових результатів.

7. Стратегія управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності має розглядатися комплексно на рівні загальної стратегії управління, а також за рівнями управління як складова стратегій напрямків діяльності, бізнес-стратегії, локальних стратегій. Застосування комплексного підходу до управління доходами домогосподарств дозволило розробити модель стратегічного управління «Каскад квадратів», етапи якої ґрунтуються на засадах циклічності та стратегічній альтернативності, змінюються залежно від особливостей та величини бізнесу.

8. Враховуючи сутність управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності, у системі управління підприємницькою діяльністю верхнім рівнем є ступінь участі домогосподарства в управлінні бізнесом, другим – стратегічне управління, третім – інструменти управління. Ефективним

інструментом управління є «Метод ефективного розвитку», який ґрунтується на засадах методів інноваційного розвитку та враховує рекомендації щодо їх застосування в управлінні великим, середнім, малим та мікробізнесом з точки зору домогосподарств як власників бізнесу будь-якої організаційно правової форми, напрямку діяльності і величини, які можуть здійснювати пряме, опосередковане або комбіноване управління ним. Блоки управління за цим методом містять етапи, які функціонують на засадах комплексності, циклічності та гнучкості бізнесу. Це становить науково-методичний підхід до формування сутності комплексного управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності.

9. Оцінювання ефективності управління бізнесом має проводитися до та після впроваджених змін з використанням розробленого набору ключових показників та алгоритмів. Це показує, що відкритість управлінського апарату до оптимізації діяльності та розуміння очікуваної економічної вигоди зумовлюють необхідність використання інновацій, експериментальність та автоматизацію бізнес-процесів, що є засобом для реалізації стратегії та покращення розвитку бізнесу, оптимізує дедлайни виконання бізнес-процесів і зменшує опір персоналу до нововведень та у підсумку відображає готовність бізнесу до змін. Задоволеність управлінського апарату змінами у діяльності та отримана економічна вигода показують ефективність використання інновацій і доцільність автоматизації бізнес-процесів, відображають ефективність дотримання стратегії, рівень покращення поточного стану справ бізнесу та дедлайнів виконання бізнес-процесів, що стимулює задоволеність персоналу нововведеннями, а у підсумку свідчить про ефективність управління бізнесом.

10. Автоматизацію управління бізнесом домогосподарств доцільно проводити на базі програмних продуктів BAS, а для управління нею адаптувати засади «Методу ефективного розвитку». Показники та алгоритми оцінювання ефективності управління автоматизацією показали, що незадоволеність поточним рівнем автоматизації бізнесу та відкритість ключових користувачів до змін породжує необхідність оптимізувати дедлайни виконання бізнес-процесів і покращити очікувані економічні вигоди, свідчить про необхідність автоматизації

змін. В свою чергу, задоволеність якістю впровадженої автоматизації і станом бізнес-процесів після змін показує рівень оптимізації дедлайнів на виконання бізнес-процесів, позитивно впливає на приріст економічних вигод і відображає ефективність автоматизації загалом.

Результати наукового дослідження використовуються у діяльності підприємств, зокрема: засади формування стратегії та стратегічного управління, основні концепти методів гнучкого управління бізнесом, рекомендації щодо автоматизації бізнес-процесів застосовано у діяльності ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль» і ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»; рекомендації щодо стратегії управління, «Методу ефективного розвитку», автоматизації управління бізнесом використано у діяльності ТОВ «Мрія Фармінг Поділля» та ТОВ «Мрія Фармінг Львів», положення моделі «Каскад квадратів», «Методу ефективного розвитку», алгоритм оцінювання ефективності управління бізнесом та автоматизації застосовано у діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна». Запропоновані теоретичні та практичні рекомендації стосовно управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності враховано у діяльності: Кременецької міської ради при розробці Програми розвитку малого і середнього підприємництва в м. Кременець на 2019–2020 рр.; Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради у процесі актуалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 р.; Тернопільської обласної ради для актуалізації обласної Програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2019–2020 рр.. Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін: «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент», «Фінанси домогосподарств», «Технології управління фінансами домогосподарств» (Додаток III).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 6–10.
2. Алан Лефлі, Роджер Марті. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. І. Гнатковської. Київ: Наш Формат, 2018. 256 с.
3. Андерон Д. Капбан. Альтернативный путь в Agile. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 287 с.
4. Андрійів Н. М. Сутність та особливості підприємництва в системі внутрішньої торгівлі України. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2017. №2. С. 172–177.
5. Ансофф И. Х. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: «Питер», 2004. 416 с.
6. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. / Харківський нац.екон.ун-т ім. С. Кузнеця. Харків. 2018. 242 с.
7. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. *Альянс наук: учений – ученому*. 27-28 марта 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm (дата звернення 11.09.2020).
8. Баранова В. Г., Коцюрубенко Г. М. Фінансова стратегія як складова управління фінансовими ресурсами домогосподарства. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 20–23.
9. Бармута К. А., Месхи Б. Ч. Разработка методологических принципов управления развитием промышленного предприятия. *Вестник Донского государственного технического университета*. 2012. № 1–2. С. 166–172.
10. Барсукова С. Ю. Сущность и функции домашней экономики, способы измерения домашнего труда. *Социологические исследования*. 2003. № 12. С. 21–31.
11. Бек О. М., Петецький І. Lean-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2017. № 863. С. 12–16.

12. Беккер Г. Экономика семьи и макроповедение. *США: экономика, политика, идеология*. 1996. № 2. С. 22–25.
13. Бекхард і Харріс. Формула змін. URL: <http://mylektsii.ru/8-56976.html> (дата звернення 01.09.2020)
14. Белый Е. М., Романова И. Б. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>. (дата звернення 13.07.2020).
15. Берницька Д. І. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в регіоні. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. / Тернопільська академія народн. госп-ва. Тернопіль, 2002. 222 с.
16. Беляєв О. О. Основи економіки: навч. посіб. Київ, 2006. С. 119–127.
17. Білоус-Сергеева С. О. Роль управління якістю у концепції «Lean production» та проблеми її впровадження на вітчизняних виробництвах. *Reporter of the Priazovskyi state technical university*. 2018. Вип. 35. С. 77–83.
18. Богиня Д. П., Бурлуцький С. В. Домогосподарство: гомеостатичний підхід. *Економічна теорія*. 2014. № 3. С. 60–71.
19. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-видавництво, 2016. 378 с.
20. Болотіна Є. В. Методологія інституціонального аналізу поведінки домашніх господарств. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 2(35). С. 123–130.
21. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособ. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 160 с.
22. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. URL: http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf (дата звернення 21.09.2019).
23. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: Книжный мир, 2005. 860 с.
24. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 375 с.

25. Брич В. Я. Підходи до моделювання трансформаційних перетворень у сфері зайнятості та рівня життя населення України. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 1. С. 40–42.
26. Брич, В. Я., Бригідир І. О. Проблеми стратегічного управління сучасною туристичною фірмою. *Управління розвитком*. 2010. № 17. С. 26–28.
27. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
28. Брич, В. Я., Домбровський З. І., Домбровський М. З. Модель процесів управління конкурентоспроможністю на засадах підвищення якості життя. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18, Вип. 4/1. С. 53–57.
29. Брич В. Я., Дяків О. П., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТНЕУ, 2006. 273 с.
30. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
31. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.
32. Брич, В. Корман М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. С. 47–50.
33. Брич, В. Я., Микитюк П. П., Федірко М. М., Надвиничний С. А. Формування системи управління витратами за центрами відповідальності на підприємствах комунальної теплоенергетики. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія; за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 280–290.
34. Брич В. Я., Перит І. О. Основи управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія «Економіка». 2019. Вип. № 3 (55). С. 82–93.
35. Брич В. Я., Перит І. О. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємництвом. *Економічний простір*: зб. наук. праць. 2019. № 146. С. 82–99.

36. Брич В. Я., Снігур Х. А. Акмеологічна модель фахівця нового типу. *Демографія та соціальна політика*. 2017. № 1(29). С. 124–131.
37. Брич В. Я., Снігур Х. А. Інновації в системі людського розвитку. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5–6. С. 37–41.
38. Брич В. Я., Снігур Х. А. Тисько М. М., Шпак Я. О. Управління інноваційним розвитком підприємств: монографія. Тернопіль:ТНЕУ, 2019. 216 с.
39. Брич В. Я., Снігур Х. А. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства: гносеологічні позиції. *Вісник Прикарпатського університету*. 2017. Вип. 7. С. 82–87.
40. Брич, В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 99–110.
41. Брич В. Я., Федірко М. М., Янік І. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління витратами на підприємствах комунальної теплоенергетики України. *Проблеми науки*. 2015. № 1. С. 28–33.
42. Брич В. Я., Федірко М. М., Янік І. І. Організаційно-економічні передумови реінжинірингу бізнес-процесів на ринку комунальної теплоенергетики України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 2. С. 7–19.
43. Брич В. Я. Шпак Л. О. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями *Світ фінансів*. 2016. Вип. 1. С. 37–41.
44. Брич В. Я., Шпак Л. О., Домбровський З. І., Тибінь А. М., Домбровський М. З. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: монографія / за ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль:ТНЕУ, 2013. 306 с.
45. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно орієнтованої системи бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2014. № 1 (67). С 163–169.
46. Бурковський А. П., Бурковський П.А. Дохідність та шляхи підвищення прибутковості вітчизняних промислових підприємств. *Вісник Кам'янець-*

Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Сер. Економічні науки. 2013. Вип. 7. С. 58–70.

47. Бутенко Д. С., Довгопола Ю. С. Шляхи розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Молодий вчений.* 2016. № 12(39). С. 682–685.

48. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік. Житомир: ПП «Рута», 2006. 832 с.

49. Василенко В. А., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 352 с.

50. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *Управління розвитком.* 2013. № 1. С. 91–94. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/2925?locale=uk> (дата звернення 21.09.2019).

51. Василюга Н. А. Сутність і функції домогосподарства як суб'єкта ринкових відносин. *Державне управління: теорія і практика.* 2016. №1. С. 84–94.

52. Василюга Н. А. Оцінка ситуації у сфері розвитку домогосподарств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. №12. С. 120–124.

53. Ватченко О. І. Домогосподарство: поняття, сутність, функції. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2016. Вип. № 2(48). С. 121–126.

54. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ – Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

55. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т. Краткая экономическая энциклопедия. Санкт-Петербург: Петрополис, 1998. 509 с.

56. Виризуб О. І., Левченко О. М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. *Наука – виробництву: наук. конф. студентів та магістрантів Кіровоградського нац. техн. ун-ту.* Кіровоград. 2016. С. 20–22.

57. Вислоух С. П., Барандич К. С., Волошко О. В. Методичні вказівки до виконання комп'ютерного практикуму з дисципліни «Біометрія» для студентів спеціальності 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» усіх форм навчання: електронне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 106 с. URL:

chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23176/1/Biomerty1.pdf (дата звернення 31.05.2020).

58. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2014 році / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Archiv_u/17/Arch_vrd_zb.htm (дата звернення 18.03.2020).

59. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2015 році / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Archiv_u/17/Arch_vrd_zb.htm (дата звернення 18.03.2020).

60. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2016 році / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Archiv_u/17/Arch_vrd_zb.htm (дата звернення 18.03.2020).

61. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2017 році / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_vrdu2017_pdf.pdf (дата звернення 19.03.2020).

62. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2018 році / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zb_vrdu2018.pdf (дата звернення 20.03.2020).

63. Воробйов Ю. М., Ворошило В. В. Фінанси домашніх господарств у фінансовій системі держави: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2013. 232 с.

64. Гавриленко Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи (на прикладі підприємств легкої промисловості): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ. 2006. 24 с.

65. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011, № 3, Т. 1 С. 20–24.

66. Гамова І. В. Автоматизовані підсистеми управління маркетинговою діяльністю підприємств електронної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №3. С. 81–93.

67. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

68. Гладун О. М. Домогосподарство як елемент економічної системи. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13592/Gladun_Domogospodars_tvo_yak_element_ekonomichnoyi.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 20.10.2019).
69. Глухов В. В. Экономическая природа финансов домашних хозяйств. *Финансы и кредит*. 2008. № 21(309). С. 35–38.
70. Гончарук А. М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник КІБІТ*. 2005. № 2(3). С. 63–64.
71. Горбатюк (Перит) І. О. Проблеми та перспективи розвитку підприємницької діяльності домогосподарств в Україні. *Актуальні проблеми фінансової теорії та практики: зб. тез наук. доповідей*. Тернопіль: «Вектор», 2013. С. 55–56.
72. Горбатюк (Перит) І. О. Сутність та особливості формування доходів домогосподарств від підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи України: зб. наук. праць*. Тернопіль: «Вектор», 2014. Ч.1. С. 97–101.
73. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алегра. 2008. 478 с.
74. Городняк І. В. Методологічні засади аналізу соціально-економічної сутності домогосподарств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 3–7.
75. Грабар О. І., Остроухов М. С., Постова С. А. Аналіз сучасних інформаційних технологій автоматизації обліку підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 1. Т. 31(70). Ч. 1. С. 66–71.
76. Грин Д., Стеллман Е. Постигага Agile. Ценности, принципы, методологии. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 826 с.
77. Гринчуцький В. І., Карапетян В. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
78. Грушина А. І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств культури: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Київ. 2018. 240 с.

79. Дворник І. В. Формування доходів сільського населення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.07 Київ, 2018. 21 с. URL: https://idss.org.ua/avtoref/2018_Dvornik_ref.pdf (дата звернення 08.05.2020).

80. Демиденко В. І. Практикум стратегічного управління. Реалізація стратегії організації: навч. посіб. Дніпропетровськ: Темплан, 2012. 69 с.

81. Демографический энциклопедический словарь / под ред. Д. И. Валентей. Москва: Советская энциклопедия, 1985. 607 с.

82. Дем'янова Ю. О., Варламова М. Л. Автоматизовані системи управління як невід'ємний елемент розвитку глобальних торговельно-роздрібних мереж. URL: <chrome-extension://oemmnndcblldboiebfnladdacbfmadadm/https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/6187/6216> (дата звернення 21.09.2020)

83. Денисова Д. Е. Воспроизведенные функции домохозяйства и их поддержка государством: автореф. дисс. на соиск. учен. степени канд. экон. наук: 08.00.01. Москва, 2003. 28 с.

84. Дзюбинська Х. М., Шашина М. В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 389–394.

85. Добровольська О.В., Терещенко В.О. Резерви підвищення прибутковості підприємства в умовах ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 194–197.

86. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення 10.06.2020)

87. Документація. Інформаційна система ІТС. URL: https://its.1c.ua/section/doc_ua (дата звернення 31.10.2020).

88. Долішний М. І., Козоріз М. Н., Міклавда В. П., Даниленко А.С. Підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку. Ужгород: Карпати, 1997. 383 с.

89. Донець Л. І. Підприємництво в умовах трансформації економіки в Україні: мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент. Донецьк: Джерела, 1999. 343 с.
90. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. Вип. №2 (17). С. 71–82
91. Дяченко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ: Центр. навч. л-ри, 2007. 224 с.
92. Економічна теорія: політична економія: підручник. / за заг. ред. С. І. Юрія. Київ: Кондор. 2009. 604 с.
93. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. Т. 1. 616 с.
94. Экстремальное программирование или управление: как не путаться в терминах. URL: https://skillbox.ru/media/management/ekstremalnoe_programmirovanie_ili_upravlenie/ (дата звернення 22.05.2019).
95. Євдокимов В. В., Довгаль Ю. Д. Ефективність впровадження комп'ютерної системи бухгалтерського обліку у корпораціях. URL: <chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://pbo.ztu.edu.ua/article/download/51417/47455> (дата звернення 26.10.2020).
96. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 7(34). С. 46–49.
97. Желуденко К. В. Стратегічне управління у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14, Ч. 1. С. 89–93.
98. Журавльова Т. О. Оцінка прибутковості вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №9. С. 24–28.
99. Загородна О. М. Функціональний та процесний підходи до управління. *Актуальні задачі сучасних технологій*. Матеріали V міжнар. наук.-технічної конф. молодих учених та студентів. Тернопіль. 2016. С. 328–329.

100. Заїка А. М. Стан формування доходів домогосподарств у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 1. С. 253–257.
101. Закон України «Про Всеукраїнський перепис населення» від 19.10.2000 р. №2058–III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. №51–52. С. 446.
102. Закон України «Про підприємництво» №191–19 від 12.02.2015 р. URL:<https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення 11.10.2019).
103. Закон України «Про Стратегію подолання бідності» *Указ Президента України* від 15.08.2001 №637/2001 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/637/2001/ed20010815/find?text=%C4%EE%EC%EE%E3%EE%F1%EF%EE%E4%E0%F0%F1%F2%E2%EE> (дата звернення 25.02.2020).
104. Законова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. *Керівник. Інфо*. 2014. URL: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html> (дата звернення 21.09.2019).
105. Захарченко В. І., Кіртока Р. Г. Обґрунтування інтегральної оцінки ефективності управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2013. №5. С. 62–68.
106. Заяць В. С. Стратегії забезпечення джерел формування доходів населення регіонів. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 16–19.
107. Знакомство с Less. URL: <https://less.works/ru/less/framework/introduction.html> (дата звернення 08.07.2019).
108. Зозуля П. В. Економічне управління кредитною діяльністю торговельного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05. Донецьк, 2006. 18 с.
109. Зомбарт В. Буржуа: Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. Владимир–Санкт-Петербург: Владимир Даль, 2005. Т. 3. 478 с.
110. Зятковський І. В. Фінанси суб'єктів господарювання в умовах інституціональних перетворень: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 388 с.

111. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Вид. 2-ге . Київ: Центр учбової літератури, 2011. 728 с.
112. Іванов Р. В. Сутність, функції та економічна поведінка домогосподарств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2018. № 2. С. 34–39.
113. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
114. Истории успеха. Innoware. URL: <https://innoware.com/ru/clients/stories> (дата звернення 21.09.2020.).
115. Исчерпывающее руководство по Скраму: Правила Игры. URL: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-RUS.pdf> (дата звернення 10.07.2019).
116. Казначевская Г. Б., Чуев И. Н., Матросова О. В. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. Вузов. Ростов на Дону: Феникс, 2007. Изд. 3–е. 378 с.
117. Калачик А. В., Томчук В. В. ERP-системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1(24). С. 179–187.
118. Калініченко О. В., Плотнік О. Д. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ: Кондор – видавництво, 2012. 600 с.
119. Канбан. URL: <https://www.quality-assurance-group.com/kanban/> (дата звернення 20.07.2019).
120. Kanban и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / пер. англ. Е. Пестерова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 218 с.
121. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. под ред. В. А. Приписнова. Москва: Экономика, 1991. 148 с.
122. Карпенко Д. В. Облікова інтерпретація класифікації доходів підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6(51), Ч. 2. С. 278–284.
123. Кізіма Т. О. Домогосподарство як елемент економічної системи: сутність, еволюція та функції в умовах ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 8. С. 22–36.
124. Кізіма Т. О. Стратегії та моделі фінансової поведінки домашніх господарств в сучасних умовах. *Світ фінансів*. 2009. Вип. 2 (19). С. 86–96.

125. Кізіма Т.О. Фінанси домогосподарств: концептуальні засади теорії і практики : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08 / Тернопільський нац. екон. ун-т. Тернопіль. 2011. 467 с.

126. Кізіма Т. О. Фінанси домогосподарств: сучасна парадигма та доміанти розвитку: монографія. Київ: Знання, 2011. 431 с.

127. Кириченко С. О., Лінник І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 261–266.

128. Клепікова О. А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер. Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 5. С. 74–77.

129. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

130. Ключник Л. В. Фінансові ресурси домашніх господарств України як складова фінансового забезпечення розвитку національної економіки. *Економічні науки: зб. наук. праць Луцького нац. техн. ун-ту*. Сер. Регіональна економіка. 2017. Вип. 14(55). С. 97–105.

131. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: «Вектор», 2008. 240 с.

132. Книберг Х., Скарин М. Scrum и Kanban: выжимаем максимум. URL: <https://res.infoq.com/news/2010/01/kanban-scrum-minibook/en/resources/KanbanAndScrum-Russian.pdf> (дата звернення 16.07.2019).

133. Коваленко М. О. Сутність стратегії. Еволюція стратегічного управління: основні підходи та концепції. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2016. Вип. 7–2. (49). Т. 21. С. 193–197.

134. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Вид. 3-тє, випр. і доп. Київ: Знання, 2008. 483 с.

135. Ковальчук Н. О. Аналіз динаміки рівня прибутковості підприємств України в умовах викликів сьогодення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2(19). С. 151–156.

136. Ковтун І. О. Стратегія підприємства: монографія. Львів; Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
137. Козелков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2011. № 3. С. 126 – 136.
138. Конова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей: Стратегія розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. 2013. № 1(40). С. 146 – 151.
139. Коровіна О. В. Lean-production в системі управління промисловим підприємством. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 6. С. 52–56.
140. Косякова І. В. Современные тенденции в области принципов управления предприятием. *Вестник Самарского государственного университета*. 2013. № 1(102). С. 37–42.
141. Ксенофонт Афинский. Домострой. / пер. статьи и комментарии С. И. Соболевского. Москва: АКАДЕМІА, 1935. 417 с.
142. Кулініч Т. В., Болібрux Л. І. Застосування підходу Scrum на великих промислових підприємствах. *Молодий вчений*. № 10. 2017. С. 930 – 933.
143. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13, Ч. 1. С. 136–140.
144. Круш П. В., Подвігіна В. І., Сердюк Б. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге . Київ: Ельга–Н, КНТ, 2009. 780 с.
145. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3389> (дата звернення 30.08.2020).
146. Кустріч Л. О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. ... д-ра екон. наук. 08.00.04. / Одеська нац. академія харч. технологій. Херсон. 2018. 433 с.
147. Лазоренко Л. В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (дата звернення 25.08.2020)

148. LeSS Scrum на больших масштабах. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/less-scrum-na-bolshih-masshtabah/> (дата звернення 08.07.2019).
149. Лечение «механического» Scrum. Часть 1. Работа РО. URL: <https://habr.com/ru/company/wrike/blog/414923/> (дата звернення 08.07.2019).
150. Литвак М. Л. Теорія економіки домогосподарства та її роль в аналізі мікро- та макropоведінки господарюючих суб'єктів (на прикладі робіт Г. Бекера). *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2004. Вип. 5 С. 213–218.
151. Лысенко О. А. Функциональные аспекты управления текущими затратами пассажирских пригородных железнодорожных компаний : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2006. 23 с.
152. Литвак М. Л. Теоретичні основи формування системи управління доходами та видатками домогосподарств України. *Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA*, 2014. № 8(1). С. 225–239.
153. Ліпич Л. Г., Мостенець С. В. Управління доходами та видатками домогосподарств в умовах ринку. *Економіст*. 2012. № 7. С. 47– 53.
154. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. № 12(64). 2018. С. 296–301.
155. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*: зб. наук.-прикл. праць. Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 739. С. 16–21.
156. Макаренко Ю. П. Особливості функціонування домогосподарств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 1(17). С. 125–130.
157. Макарова М. В. Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 2. С. 422–426.

158. Малицький А. А. Оцінка потенційної ефективності управління підприємством торгівлі. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-otsinka-potentsiynoyi-efektivnosti-upravlinnya-pidpriemstvom-torgivli/> (дата звернення 20.08.2020)
159. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Управління прибутком торговельних підприємств: монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2018. 167 с.
160. Мельник А. О., Штефан Л. І. Прибутковість підприємств України: сучасний стан та шляхи підвищення. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2018. №12. С. 281–287.
161. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: «Дело», 1994. 680 с.
162. Методи управління в організації. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14627/> (дата звернення 1.08.2019).
163. Методи управління підприємством. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14104/> (дата звернення 1.08.2019).
164. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення 10.06.2020).
165. Мидюк О. Н., Горьканова Л. В., Янгичер О. С. Теория управления: электронное гиперссылочное учеб. пособ. Москва, 2008. URL: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html (дата звернення 30.06.2019).
166. Микитенко І. Формування сукупних доходів і витрат у домогосподарствах. *Економіка АПК*. 2002. № 6. С. 107–111.
167. Микитюк П. П., Брич В. Я., Желюк Т. Л., Буяк А. Є., Демків І. О., Микитюк В. П., Микитюк Ю. І., Паранюк Я. Д., Саранюк А. Ю., Сорока Т. М., Федірко М. М. Управління проектами: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 320 с.
168. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. посіб.. Вінниця: Нова книга, 2006. 416 с.
169. Мізюк Б. М. Основы стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
170. Мікроекономіка / за заг. ред. В. Д. Базилевича. Київ: Знання, 2008. 679 с.

171. Мінц О. Ю., Джамбаз Н. Ю. Механізми формування та використання фінансів домогосподарств в Україні. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. С. Вип. 15. С. 226–231.

172. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / под ред. Ю. Каптуревского. Санкт-Петербург: «Питер», 2002. 330 с.

173. Минцберг Г., Альстред Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: «Питер», 2000. С. 16–20.

174. Мочерний С. В. Домогосподарства як економічна категорія. *Наук. зап. Терноп. держ. пед. ун-ту ім. В.Гнатюка. Сер. Економіка. Сер. Економіка*. 2001. Вип. 9. С. 5–8.

175. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. Київ: «Видавничий центр Академія», 2005. 640 с.

176. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: підручник / за ред. Ф. Бутинця. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.

177. Мусияка В. Л. Правовые основы предпринимательской деятельности. Харьков: Бизнес-информ, 1995. 88 с.

178. Мясоедова Л. В. Позиционирование экономического управления в общей системе управления предприятием. Модернизация экономики и эффективность управления социально-экономическим развитием: сб. науч. статей по материалам 2-й междунар. конф. Юж. –Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). Новочеркасск : ЮРГТУ (НПИ). 2010 С. 209–210.

179. Навроцький С. А., Петлін І. В. Система фінансового регулювання доходів домогосподарств у сучасних умовах. *Фінансовий простір* : міжнар. наук.-практ. журн. 2013. № 3. С. 48–52.

180. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

181. Небава Н. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

182. Озеран В. О., Куцик П. О., Волошин А. М. Бухгалтерський облік у споживчій кооперації: навч. посіб. Львів: Вид-во ЛКА, 2008. 660 с.
183. Олейник А. Н. Институциональная экономика: учебно-методическое пособие. *Вопросы экономики*. 1999. № 12. С. 125–134.
184. Онопко А. С., Жигалкевич Ж. М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. URL: <chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfdmadadm/http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/102782/97865> (дата звернення 4.10.2020).
185. Орлова К. Є. Теоретичні засади управління бізнесом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 392–396.
186. Островська Г. Й. Сучасні тенденції розвитку вартісного управління фінансами в умовах глобальної трансформації: монографія. Формування фінансового механізму сталого розвитку України: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 413 с.
187. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монографія. Харьков: ХНЭУ, 2006. 256 с.
188. Павличенко И. Скрамбан – собираем лучшее. URL: <http://www.agileukraine.org/2013/08/scrum-doing-best-of-both.html> (дата звернення 1.07.2019).
189. Падерін І. Д., Корнецький А. О. Концепція підвищення прибутковості малого підприємництва регіону в умовах сучасної ринкової економіки. *Економіка та держава*. 2012. № 8. С. 24–26.
190. Палига Є. М., Панчишин Т. В. Рівень добробуту населення України у статистичному вимірі. *Наукові записки*. 2007. № 2(12). С. 95–100.
191. Пачковський Ю. Ф. Підприємництво як предмет соціопсихологічного дослідження (діяльнісно-поведінковий аспект): автореф. дис. ... д-ра соціолог. наук : 22.00.04. Київ, 2004. 32 с.
192. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського технічного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. №3. С. 94–100.

193. Перит І. О. Аналіз динаміки та факторів впливу на доходи домогосподарств від підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2016. Вип. 1 (30). С. 214–221.

194. Перит І. О., Брич В. Я. Аналіз структури та динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності. *«Економіка. Фінанси. Право.»* 2020. № 9. С.15–24.

195. Перит І. О. Види бізнес-орієнтованих домогосподарств. *Сорок перші економіко-правові дискусії (економічне спрямування): матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Львів, 29 жовт. 2019 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 14–16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-3108/> (дата звернення: 22.12.2019).

196. Перит І. О. Державне регулювання підприємницької діяльності домогосподарств в Україні. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 1. С. 185–192.

197. Перит І.О. Динаміка доходів домогосподарств від реалізації підприємницького хисту. *Korseru muszerek es algoritmus a tapasztalati es elmeleti tudomanyos kutatasi: tudomanyos muvek guyjemenye a nemzetkozi tudomanyos-gyakorlati konferencia anyagaival (Hang 1)* (Budapest, Szeptember 18, 2020). Budapest: Magyarorszag: European Scientific Platforme, 2020. P. 21–23.

198. Перит І. О. Динаміка чистого прибутку та рентабельності вітчизняного бізнесу за галузями. *Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та IT-виміри: матеріали міжнар. наук. конф.* (м. Дніпро, 11 вер. 2020 р.). Дніпро: Міжнародний центр наукових досліджень, 2020. Т.1. С. 11–14.

199. Перит І. О. Дослідження структури та динаміки показників діяльності вітчизняних приватних підприємств в умовах сучасної економіки. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 3. С. 73–79.

200. Перит І. О. Економічна сутність домогосподарств як учасників підприємницької діяльності. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 3. С. 66–74.

201. Перит І. О. Економічна сутність управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності. *Scientific discoveries: projects, strategies and*

development: collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practikal Conference (Edinburg, Scotland, UK, Oktober 25, 2019). Edinburg, UK: European Scientific Platform, 2019. V.1 P. 25–27.

202. Перит І. О. Зарубіжний досвід еджайл-управління у вітчизняному бізнесі. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід*: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ» за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 20 трав. 2019 р.). Полтава: ГО «Європейська наукова платформа», 2019. Т.6. С. 49–56.

203. Перит І. О. Зміст та особливості підприємницької діяльності домогосподарств як важливих суб'єктів економічних відносин. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 4. С. 152–162.

204. Перит І. О. Інновації SKRUM у контексті управління вітчизняним бізнесом. *WORLD SCIENCE. Multidisciplinary Scientific Edition* (Poland). Warsaw: RS Global, 2019. Vol. 2, № 7 (47). P. 10–19.

205. Перит І. О. Компоненти Канбан-управління. *Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 22 трав. 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 191–193.

206. Перит І. О. Концепція LEAN як новаторський підхід до управління бізнесом в Україні. *Тридцять сьомі економіко-правові дискусії (економічне спрямування)*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 28 трав. 2019 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 23–28.

207. Перит І. О. Методи гнучкого управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Development of modern technologies and scientific potential of the world*: coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practikal conf. (London, Great Britain, July 29, 2019). London: NGO «European Scientific Platform», 2019. V.1. P. 40–44.

208. Перит І. О. Основи бізнес-управління. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах*: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ.

конф. (м. Полтава, 01 черв. 2019 р.). Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. Ч.1. С. 34–36.

209. Перит І. О. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду ХР-управління у діяльність вітчизняного бізнесу. Світ економічної науки. Випуск 14: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Тернопіль, 2019. С. 23–28.

210. Перит І. О. Перспективи впровадження KANBAN в управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. № 8. С. 218–228.

211. Перит І. О. Податкове навантаження як основа детінізації власного бізнесу домогосподарств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 62–70.

212. Перит І. О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2020. № 8. С. 223–230.

213. Перит І. О. Сутність та управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 72–77.

214. Перит І. О. Теоретико-концептуальна сутність стратегії та стратегічного управління бізнесом в умовах сучасної економіки. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN EKONOMY*. Scientific Edition (Poland). Warsaw: RS Global, 2020. №4(31). P. 66–74.

215. Перит І. О. Фактори впливу на прибутковість вітчизняного бізнесу. *П'ятдесяті економіко-правові дискусії: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Львів, 25 верес. 2020 р.)*. Львів: Наукова спільнота, 2020. С. 17–20.

216. Пікулик О. І. Проблеми та особливості функціонування домогосподарств в економіці України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 302–306.

217. Пилипенко В. Є., Шевель І. П. Соціологія підприємництва. Київ: Європа, 1997. 104 с.

218. Пихер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 165 с.

219. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 1 (48). С. 101–109.

220. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2014 року / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/sbp/sbp_u/sbp_4_14_u.htm (дата звернення 15.01.2020).

221. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2015 року / Державна Служба Статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/fin/sbp/sbp_u/sbp_4_15_u.htm (дата звернення 15.01.2020).

222. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2016 року / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/fin/sbp/sbp_u/sbp_4_16_u.htm (дата звернення 15.01.2020).

223. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2017 року / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/fin/sbp/sbp_u/sbp_12_17_u.htm(дата звернення 15.01.2020).

224. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2018 року / Державна Служба Статистики України. URL: http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/fin/sbpved/sbpved_18.htm (дата звернення 15.01.2020).

225. Поливана Л. А. ERP-системи для автоматизації обліку фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №41. С. 216–219.

226. Політична економія: підручник / за наук. ред. д. е. н., проф. В. Г. Федоренка. Київ: Алерта, 2008. 478 с.

227. Полянко В. В. Стратегія управління доходами торгових підприємств: дис. ... канд. екон. наук. 08.07.05. Київ. 2001. 220 с.

228. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва: Инфра-М, 2009. 304 с.

229. Попович О. В., Діденко Н. Ю. Тлумачення економічної сутності категорії «дохід». *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 975–978.
230. Портер М. Е. Конкуренція. Москва: Вільямс, 2001. 495 с.
231. Посохов І. М., Дюжев В. Г., Сусліков С. В., Тимофєєва К. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2016. 380 с.
232. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження програми розвитку системи національних рахунків» від 7.04.2003 року №475. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2003-%D0%BF> (дата звернення 05.10.2019).
233. Потьомкін С. К., Козлова І. М. Аналіз структури доходів і витрат домогосподарств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 172–179.
234. Принципи адміністративного управління А. Файоля. URL: <http://uchebnik-online.com/132/1088.html> (дата звернення 30.07.2019).
235. Про затвердження Інструкції з ведення погосподарського біліку в сільських, селищних та міських рада. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0689-16> (дата звернення 21.09.2019).
236. П(с) БО 15 «Дохід» у ред. Наказу Мін. Фін. Від 7,06,2013 № 627 / Державна Служба Статистики України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення 20.12.2019).
237. П(с) БО 16 «Витрати» у ред. Наказу Мін. Фін. від 27.06.2013 № 627 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення 22.12.2019).
238. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. 496 с.
239. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь: 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2006. 494 с.
240. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3(73). С.106–117.

241. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2014 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/rodp_ed_0414_u.htm (дата звернення 22.03.2020).

242. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2015 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/rodp_ed_0415_u.htm (дата звернення 22.03.2020).

243. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2016 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2016/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/rodp_ed_0416_u.htm (дата звернення 22.03.2020).

244. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2017 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2017/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/rodp_ed_1217_u.htm (дата звернення 22.03.2020).

245. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2018 рік / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2018/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/rodp_ed_1218_u.htm (дата звернення 22.03.2020).

246. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2018) / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/sze.htm (дата звернення 22.03.2020).

247. Рибидайло А. А., Шпура М. І., Полішко С. В., Андріянова Н. М., Зотова І. Г. Оцінка економічної та функціональної ефективності застосування інформаційних технологій. URL: <chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://znp-cvsd.nuou.org.ua/article/download/126871/121743> (дата звернення 7.10.2020).

248. Рижко О. В. Фактори розвитку малого бізнесу. *Економіка та управління підприємством*. 2016. №2. С. 346–350.

249. Р. Кові Стівен. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с.

250. Рішення BAS. URL: <https://dl.bas-soft.eu/> (дата звернення 13.10.2020).

251. Розумович Н. Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 2016. 234 с.

252. Романенко О. Р. Фінанси: підручник. Київ: Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.

253. Романова, Т. В., Даровський Є. О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення 10.05.2020).

254. Романчик Т. В., Бровкова М. О. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки. URL: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdmfmadm/http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25577/3/2015_Romanchyk_Upravlinnia_komertsiiinoiu.pdf (дата звернення 10.09.2019).

255. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/79/1/17.pdf> (дата звернення 23.06.2020)

256. Рощина Я. М. Финансовое поведение. Средние классы в России: экономические и социальные стратегии / под ред. Т. Малевой. Москва: Гендальф, 2003. 485 с.

257. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка. 2007. 352 с.

258. Салига С. Я., Гнеушева В. О. Теоретичні підходи щодо визначення сутності фінансових ресурсів домогосподарств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №1(18). С. 87–91.

259. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління *Менеджер*. 2016. №3 (72). С. 52–59.
260. Саух І. В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 90–97.
261. Сезерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 281 с.
262. Сей Ж.-Б. Трактат по политической экономии. Москва: Изд-во «Дело», 2000. 232 с.
263. Семенченко А. В. Регулювання доходів населення у контексті соціальної стратифікації суспільства : дис. ...канд. економ. наук: 08.00.07. Харків. 2017. 317 с.
264. Семенюк Л. В. Управління доходами закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : зб. наук. пр. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»; відп. ред. В. С. Кравців. Львів, 2015. Вип. 1(111). С. 137–143.
265. Сенів Л. А., Малиновський Ю. В. Особливості джерел доходів населення України. *Логістика*: зб. наук. праць. Львів: Нац. ун-т «Львів. Політехніка», 2011. № 706. С. 443–448.
266. Серант А., Огірко І., Огірко О. Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2(51). Ч.1. С.63–71.
267. Скалюк Р. В. Управління прибутком підприємств: стратегічний підхід. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Випуск 2 (22). С. 109–118.
268. Скибенко С. Т., Чемерис М. В. Формування стратегії управління прибутком підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 152–160.
269. Славкова О. П., Гаркуша С. А. Впровадження автоматизації обліку: вимоги та підхід. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання / Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. Миколаїв : МНУ, 2015. Вип. 4. URL: chrome-extension://

oemmnadbldboiebfnladdacbdadm/http://global-national.in.ua/archive/4-2015/219.pdf (дата звернення 1.09.2020).

270. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

271. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. №3. С. 79–82.

272. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Эксмо, 2007. 960 с.

273. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народа (отдельные главы) . Петрозаводск, 1993. 320 с.

274. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 417–423.

275. Спрощена система Барабан-Буфер-Мотузка. URL: <https://tospeople.com/2011/07/uproshhennaya-sistema-baraban-bufer-kanat/> (дата звернення 16.07.2019).

276. Сравнение LeSS и SAFe. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/less-safe-comparison/>(дата звернення 08.07.2019).

277. Станкевич Ю. Ю. Домогосподарство в ринковій економічній системі та його відображення в світовій економічній думці ХХ століття: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01. Київ, 2010. 21 с.

278. Станкевич Ю. Ю. Формування основних джерел отримання доходів сучасного домогосподарства. С. 299–305. URL: <chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdadm/https://eprints.oa.edu.ua/6528/1/36.pdf> (дата звернення 08.10.2019).

279. Старенька О. М. Загальні принципи управління в організації системи оперативного контролю на промислових підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. – 2005. – Вип. 7. – Ч. 1. – С. 438–442.

280. Статистичний щорічник України за 2010 рік. *Державна служба статистики України*. Київ: ТОВ «Аугуст Трейд», 2011. 455 с.

281. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 161–167.
282. Стратегическое развитие организации: учеб. пособ. / под ред. Ю. Н. Лапыгина. Москва: КНОРУС, 2005. С. 226–281.
283. Ступіна Ю. Ю. Управління змінами на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. №2. С. 96–99.
284. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №6(58). С. 431–435.
285. Тарасенко О. Ідентифікація сутності депозитної поведінки домогосподарств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №3(11). С. 150–157.
286. Тейлор Ф. Научная организация труда. Москва: НКПС Транспечать, 1925. 276 с.
287. Теорія обмежень доктора Еліяху Голдратта (Theory of Constraints, ТОС). URL: <https://worksection.com/blog/theory-of-constraints.html> (дата звернення 16.07.2019).
288. Терещенко В. О. Співвідношення понять «підприємництво» та «підприємницька діяльність». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 6. Том 1. С. 82–84.
289. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №3. С. 1–5.
290. Товстиженко О. В., Сіренко К. Ю. Фінансова спроможність домогосподарств в контексті нагромадження та оптимізації їх доходів та витрат. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/177> (дата звернення 30.09.2019).
291. ТОП-10 ошибок, которые делают 90% Scrum-команд. URL: <https://scrummasters.com.ua/blog/top-10-fails-of-scrum-teams> (дата звернення 08.07.2019).

292. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 364 с.
293. Тюленєва Ю. В., Ренкас С. В. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 102–107.
294. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2016. 430 с.
295. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор и др. Москва: Республика, 1992. 351 с.
296. Успішні впровадження. Співка автоматизаторів бізнесу. URL: https://unionba.com.ua/solutions?date_from=&date_to=&city=&author= (дата звернення 16.11.2020).
297. Файоль А. Общее и промышленное управление / науч. ред. Е.А. Кочергина. Москва: Контроллинг, 1992. 112 с.
298. Федоренко О. І. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання системи Kanban. URL: https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section2/tez24/ (дата звернення 20.07.2019).
299. Фетисов В. Д. Финансы граждан: монографія. Н/Новгород : Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2000. 383 с.
300. Фінансова звітність товариств «Логістик Трейд Україна», «Мрія Фармінг Поділля», «Мрія Фармінг Львів», «Мрія Фармінг Тернопіль», «Мрія Фармінг Буковина». 2014-2019 рр.
301. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності у 2014 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/fchpr/fchpr_u/fchpr_sv_0414_u.htm (дата звернення 09.03.2020).
302. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності у 2015 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/fin/fchpr/fchpr_u/fchpr_sv_0415_u.htm (дата звернення 09.03.2020).

303. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності у 2016 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/fin/fchpr/fchpr_u/fchpr_sv_0416_u.htm (дата звернення 09.03.2020).

304. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності у 2017 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/fin/fchpr/fchpr_u/fchpr_sv_0417_u.htm (дата звернення 09.03.2020).

305. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності у 2018 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/fin/fchpr/fchpr_u/fchpr_sv_0418_u.htm (дата звернення 09.03.2020).

306. Харченко В. А. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. URL: chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Skhid_2014_4_12.pdf (дата звернення 28.07.2019).

307. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 157–160.

308. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178–81.

309. Хикс Дж. Стоимость и капитал: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. Р. М. Энтова. Москва: Прогресс, 1993. 487 с.

310. Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.14. С. 258–264.

311. Хомякова Е. В. Использование Lean-management в качестве способа повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. *Статистика и экономика*. 2014. №5. С. 104–108.

312. Чайкова О. І., Вакерін П. В. Можливості застосування еджайл-управління в різних галузях промисловості. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2017. №4. С. 263.

313. Череп А. В. Специфіка прояву функцій менеджменту у сфері управління доходами підприємств залізничного транспорту. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія: «Економіка і управління»*. 2015. Вип. 33. С. 170-171.

314. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2018) / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/sze.htm (дата звернення 20.03.2020).

315. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2014 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_0414_u.htm (дата звернення 20.03.2020).

316. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2015 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_0415_u.htm (дата звернення 20.03.2020).

317. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2016 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2016/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_0416_u.htm (дата звернення 20.03.2020).

318. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2017 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2017/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_1217_u.htm (дата звернення 20.03.2020).

319. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2018 році / Державна Служба Статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2018/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_418_u.htm (дата звернення 20.03.2020).

320. Чорна М. В., Шуміло О. С. Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлю. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1234/1/%D1%80%D0%B5%D0%BF.%D0%A1%D0%B5%D0%BA.%202.%20%D0%A7%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B0%2C%20%D0%A8%D1%83%D0%BC%D1%96%D0%BB%D0%BE.pdf> (дата звернення 30.10.2019).

321. Чукурна О. П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 549–555.

322. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.

323. Шастун С. В. Стратегія формування доходів у загальній ієрархії стратегій підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 159–164.

324. Шевченко Д.К. Принципы управления стратегической устойчивостью предприятия. *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. 2011. №6. С. 86–96.

325. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

326. Школи та теорії менеджменту. URL: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html (дата звернення 2.04.2019).

327. Шмиголь Н. М. Управління доходами підприємств харчової промисловості: монографія. Запоріжжя: Дике поле, 2011. 303 с.

328. Шульженко Ф. П. Соціально-правова держава: сутність, проблеми політичної модернізації : дис. ... доктора юрид. наук: 23.00.02. Київ, 2009. 412 с.

329. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1982. С. 454.

330. Шутяк Е. Н. Об организации финансовых отношений. *Финансы*. 2003. №12. С. 69.

331. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 106–111.
332. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/1_2014/26.pdf (дата звернення 10.06.2019).
333. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2019. № 129. С. 208–215.
334. 85 заблуждений и препятствий внедрения гибкой разработки. URL: <https://habr.com/ru/company/scrumguides/blog/171895/> (дата звернення 08.07.2019).
335. Agile. URL: <https://www.quality-assurance-group.com/agile/> (дата звернення 02.06.2019).
336. Agile для не-IT: 4 галузі, які вже застосовують нестандартні підходи. URL: <https://kfund-media.com/agile-dlya-ne-it-4-galuzi-yaki-vzhe-zastosovuyut-nestandartni-pidhody/> (дата звернення 09.06.2019).
337. Agile: переймаємо досвід лише в найкращих. URL: <https://internetdevels.ua/blog/agile-lets-learn-from-the-best-ones> (дата звернення 14.05.2019).
338. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities. Practices. N. Y. Harper and Raw, 1973. 398 с.
339. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). 1962
340. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/about-company> (дата звернення 19.10.2020)
341. Large-Scale Scrum (LeSS). URL: <https://www.krivitsky.com/large-scale-scrum/>(дата звернення 08.07.2019).
342. LeSS Framework. URL: <https://less.works/ru/less/framework/index.html> (дата звернення 08.07.2019).
343. LeSS — Scrum на больших масштабах URL: <https://scrumtrek.ru/blog/less-scrum-na-bolshih-masshtabah/> (дата звернення 08.07.2019)
344. Meyer R., Synteza strategii PWE. Warszawa, 2007.

345. Mintzberg H., Waters J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 3. P. 257–272.
346. Obłój K., *Strategia organizacji PWE*. Warszawa, 2007.
347. Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення 14.06.2020)
348. SAFe или Scaled Agile Framework. URL: <https://habr.com/ru/post/433934/> (дата звернення 08.07.2019).
349. State of agile report. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile> (дата звернення 08.07.2019).
350. Steward Brand. *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*. London: Penguin Books, 1995. 256 с.

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Перит І. О. Аналіз динаміки та факторів впливу на доходи домогосподарств від підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2016. Вип. 1 (30). С. 214–221 (0,6 д. а.).
2. Перит І. О. Інновації SKRUM у контексті управління вітчизняним бізнесом. *WORLD SCIENCE. Multidisciplinary Scientific Edition (Poland)*. Warsaw: RS Global, 2019. Vol. 2, № 7 (47). Р. 10–19 (0,8 д. а.).
3. Перит І. О. Перспективи впровадження Kanban в управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. № 8. С. 218–228 (0,7 д. а.).
4. Брич В. Я., Перит І. О. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємництвом. *Економічний простір: зб. наук. праць*. 2019. № 146. С. 82–99 (0,6 д. а. / 0,5 д. а., внесок автора: досліджено та обгрунтовано сутність і функції управління бізнесом).
5. Брич В. Я., Перит І. О. Основи управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія «Економіка». 2019. Вип. № 3 (55). С. 82–93 (0,7 д. а. / 0,6 д. а., внесок автора: досліджено та обгрунтовано принципи і методи управління бізнесом).
6. Перит І. О. Сутність та управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 72–77 (0,5 д. а.).
7. Перит І. О. Економічна сутність домогосподарств як учасників підприємницької діяльності. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 3. С. 66–74 (0,6 д. а.).

8. Перит І. О. Дослідження структури та динаміки показників діяльності вітчизняних приватних підприємств в умовах сучасної економіки. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 3. С. 73–79 (0,5 д. а.).

9. Перит І. О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2020. № 8. С. 223–230 (0,7 д. а.).

10. Перит І. О., Брич В. Я. Аналіз структури та динаміки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності. «*Економіка. Фінанси. Право.*» 2020. № 9. С.15–24 (0,8 д. а. / 0,7 д. а., внесок автора: досліджено та обгрунтовано динаміку доходів домогосподарств, проведено кореляційно-регресійний аналіз).

11. Перит І. О. Теоретико-концептуальна сутність стратегії та стратегічного управління бізнесом в умовах сучасної економіки. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN EKONOMY*. Scientific Edition (Poland). Warsaw: RS Global, 2020. № 4 (31). P. 66–74 (0,7 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Перит І. О. Державне регулювання підприємницької діяльності домогосподарств в Україні. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 1. С. 185–192 (0,4 д. а.).

13. Перит І. О. Податкове навантаження як основа детінізації власного бізнесу домогосподарств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 62–70 (0,4 д. а.).

14. Перит І. О. Зміст та особливості підприємницької діяльності домогосподарств як важливих суб'єктів економічних відносин. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 4. С. 152–162 (0,6 д. а.).

15. Перит І. О. Зарубіжний досвід еджайл-управління у вітчизняному бізнесі. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід*: зб. наук. праць «ЛОГОΣ» за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 20 трав. 2019 р.). Полтава: ГО «Європейська наукова платформа», 2019. Т.6. С. 49–56 (0,4 д. а.).

16. Перит І. О. Концепція LEAN як новаторський підхід до управління бізнесом в Україні. *Тридцять сьомі економіко-правові дискусії (економічне*

спрямування): матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 28 трав. 2019 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 23–28 (0,2 д. а.).

17. Перит І. О. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду ХР-управління у діяльність вітчизняного бізнесу. *Світ економічної науки*. Вип. 14: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування (м. Тернопіль, 30 трав. 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 23–28 (0,3 д. а.).

18. Перит І. О. Основи бізнес-управління. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах*: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 01 черв. 2019 р.). Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. Ч.1. С. 34–36 (0,1 д. а.).

19. Перит І. О. Методи гнучкого управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Development of modern technologies and scientific potential of the world*: coll. of scientific papers «ЛЮГОΣ» with materials of the International scientific-practical conf. (London, Great Britain, July 29, 2019). London: NGO «European Scientific Platform», 2019. V.1. P. 40–44 (0,2 д. а.).

20. Перит І. О. Економічна сутність управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності. *Scientific discoveries: projects, strategies and development*: collection of scientific papers «ЛЮГОΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Edinburg, Scotland, UK, Oktober 25, 2019). Edinburg, UK: European Scientific Platform, 2019. V.1 P. 25–27 (0,2 д. а.).

21. Перит І. О. Види бізнес-орієнтованих домогосподарств. *Сорок перші економіко-правові дискусії (економічне спрямування)*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 29 жовт. 2019 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 14–16 (0,1 д. а.).

22. Перит І. О. Компоненти Kanban-управління. *Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 22 трав. 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 191–193 (0,1 д. а.).

23. Перит І. О. Динаміка чистого прибутку та рентабельності вітчизняного бізнесу за галузями. *Трансформація суспільних наук: соціально-економічний,*

лінгвістичний, політичний та IT-виміри: матеріали міжнар. наук. конф. (м. Дніпро, 11 вер. 2020 р.). Дніпро: Міжнародний центр наукових досліджень, 2020. Т.1. С. 11–14 (0,2 д. а.).

24. Перит І. О. Динаміка доходів домогосподарств від реалізації підприємницького хисту. *Korseru muszerek es algoritmusas tapasztalati es elmeleti tudomanyos kutatasi: tudomanyos muvek gyujtemenye a nemzetkozi tudomanyos-gyakorlati konferencia anyagaival (Hang 1)* (Budapest, Szeptember 18, 2020). Budapest: Magyarorszag: European Scientific Platforme, 2020. P. 21–23 (0,1 д. а.).

25. Перит І. О. Фактори впливу на прибутковість вітчизняного бізнесу. *П'ятдесяти економіко-правові дискусії: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Львів, 25 вер. 2020 р.). Львів: ФОП Шпак В. Б., 2020. С. 17–20(0,2 д. а.).

Таблиця А.1

Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1.	Міжнародна науково-практична конференція «Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід»	м. Полтава, ГО «Європейська наукова платформа»	20 травня 2019 р.	Очна
2.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Тридцять сьомі економіко-правові дискусії (економічне спрямування)»	м. Львів, ГО «Наукова спільнота»	28 травня 2019 р.	Очна
3.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Світ економічної науки»	м. Тернопіль, ГО «Наукова спільнота»	30 травня 2019 р.	Очна
4.	Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах»	м. Полтава, Центр фінансово-економічних наукових досліджень	01 червня 2019 р.	Очна
5.	International scientific-practical conference «Development of modern technologies and scientific potential of the world»	London, Great Britain, NGO «European Scientific Platform»	Juli 29, 2019	Заочна

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
6.	International Scientific and Practikal Conference «Scientific diskoveries: projects, strategies and development»	Edinburg, Scotland, NGO «European Scientific Platform»	Oktober 25, 2019	Заочна
7.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сорок перші економіко-правові дискусії (економічне спрямування)»	м. Львів, ГО «Наукова спільнота»	29 жовтня 2019 р.	Очна
8.	IX Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи».	м. Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	22 травня 2020 р.	Очна
9.	Міжнародна наукова конференція: «Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та IT-виміри.»	м. Дніпро, Міжнародний центр наукових досліджень	11 вересня 2020 р.	Очна
10.	Tudományos művek gyűjteménye a nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival «Korszerű muszerek es algoritmusok tapasztalati es elméleti tudományos kutatási»	Budapest, Magyarorszag, NGO «European Scientific Platform»	September 18, 2020	Заочна
11.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «П'ятдесяті економіко-правові дискусії».	м. Львів, ГО «Наукова спільнота»	25 вересня 2020 р.	Очна

Додаток Б

Таблиця Б.1

Наукові погляди на управління підприємницькою діяльністю

Автори	Джер.	Тлумачення, визначення
1	2	3
Ф. Тейлор,	[286]	Вважав що «управління підприємством може бути ефективним лише тоді, коли воно ґрунтуватиметься на наукових принципах».
А. Файоль	[295; 297]	Під управлінням розумів вміння «передбачати, організувати, розпоряджатись і контролювати».
Д. Мак-Грегор	[326]	«Успіх менеджменту (управління) значною мірою залежить від здібності передбачати і контролювати людську поведінку».
М. Паркер	[326]	Вважала, що ефективність управління бізнесом повинна орієнтуватися в більшій мірі на людей, ніж на продукцію.
П. Друкер, концепція «управління за цілями»	[338].	Управління – «особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну і продуктивну групу». Елементи управління: формування чітких стратегічних цілей; залучення всіх учасників до процесу визначення таких цілей; оцінка ефективності за одержаними результатами.
Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон	[326].	Вважали, що будь-яка організація, як відкрита складна система, має тенденцію пристосовуватися до досить складного зовнішнього середовища, а головні причини того, що відбувається в системі потрібно шукати поза нею.
Р. Акофф, С. Бір, Р. Люс	[326].	Були прибічниками інтеграції в систему управління кібернетики та теорії дослідження операцій.
Г. Й. Островська	[186]	Управління – «сукупність комплексних методів управління функціонуванням суб'єкта господарювання», метою яких є «підтримання необхідних процесів діяльності, що визначаються здатністю адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, опору ризикам втрат і збитків, підтримки збалансованості процесу діяльності, можливості утримання ринкових позицій у розрахунку на стратегічну перспективу».
Т. П. Ткаченко, С. О. Тульчинська, Д. В. Бойчук	[289, с. 3].	Управління доходами є ланкою фінансового менеджменту, який має «систему управління фінансовими ресурсами, що включає фінансову політику, методи, інструменти, а також осіб які приймають управлінські рішення».
Л. М. Курбацька	[145]	Управління – «можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів».
С. В. Мочерний	[175]	Менеджмент – наука «про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством»

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
А. С. Большаков	[21, с. 14].	Управління – «процес розподілу та руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності». Менеджмент – «сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності».
С. О. Кириченко	[127, с. 264]	Управління доходами – це «економічна техніка, спрямована на визначення найбільш вигідної цінової політики для оптимізації доходу організації на основі визначення поведінки попиту».
А. Б. Борисов	[23, с. 369; 23, с. 760].	Управління трактує як «свідому цілеспрямовану дію з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювану з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати». Менеджмент – «раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов'язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу».
Г. С. Вечканов	[55, с. 184; 55, с. 376].	Управління – «елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності». З іншої сторони, менеджмент автор визначає як «сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин».
Г. Б. Казначевська	[116, с. 10; 116, с. 18].	Управління це – «процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи». Менеджмент – це «обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності».
С. І. Михайлов	[168, с.4–6]	Управління – постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату. Менеджмент – раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язану із спостереженням, що використовує особливі форм організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом.
О. Н. Мидюк, Л. В. Горьканова; О. С. Янгичер	[165]	Управління – «сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій».
В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук	[77, с. 56].	Управління – «процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання».

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Б. А. Райзберг	[239, с. 349; 26, с. 221]	Управління – це «свідома цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати». Менеджмент – «сукупність форм і методів управління підприємством, виробництвом та персоналом фірми з використанням сучасних досягнень науки управління».
О. Р. Романенко	[252, с. 14]	Управління фінансами є «процесом управління, формування і використання фондів фінансових ресурсів на рівні держави, підприємницьких структур, інших господарських об'єднань і громадян, якщо вони здійснюють фінансові операції, за допомогою специфічних прийомів».
О. В. Кнейслер	[131, с. 10].	Управління прибутком - «процес розробки і реалізації управлінських рішень за всіма аспектами його формування, розподілу й використання».
І. М. Бойчик	[19, с. 86].	Управління – «діяльність, спрямовану на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього».
О. С. Іванілов	[111, с. 190].	Управління – «складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети».
О. О. Гетьман, В. М. Шаповал	[67, с. 84].	Управління підприємництвом – «цілеспрямована діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо)».
П. В. Зозуля	[108].	Управління – сукупність способів та методів впливу на діяльність підприємства, які спрямовані на реалізацію економічних цілей та завдань і реалізуються шляхом порівняння реальних і необхідних ресурсних можливостей.
О. А. Лисенко	[151, с. 8]	Управління підприємством розуміє як циклічно повторюваний процес системного, планомірно організованого впливу на елементи господарського механізму підприємства, шляхом взаємопов'язаних прямих і зворотних дій з метою досягнення еталонно-інтегрального ефекту.
Л. В. Мясоєдова	[178, с. 209–210]	Управління підприємством – вид управлінської діяльності, що базується на економічному мисленні і спрямований на вирішення економічних завдань за допомогою використання економічних методів управління на основі економічної інформації.
К. Є. Орлова	[185, с. 393]	Під управлінням бізнесом розуміє процес забезпечення цілеспрямованого впливу керуючих суб'єктів на діяльність та систему взаємозв'язків із компонентами зовнішнього середовища з метою досягнення цільових орієнтирів.

Джерело: розробка автора на основі систематизації наукових досліджень

Додаток В

Функції та принципи управління

Таблиця В.1

Наукові трактування функцій управління

Автори	Джерела	Тлумачення, визначення
1	2	3
О. В. Кнейслер	[131, с. 19]	Виділено функції суб'єкта фінансового менеджменту: планування і прогнозування – розробка фінансової стратегії підприємства, що конкретизується на кожному етапі його розвитку і передбачається на тривалу перспективу; організація і координація – створення та побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язків між ними, розподіл обов'язків і повноважень; регулювання – комплекс поточних заходів, що забезпечують фінансову стійкість підприємства у випадку виникнення відхилення фактичних результатів від планових завдань, заданих параметрів, норм і нормативів; мотивація – стимулювання працівників до ефективної та продуктивної роботи з метою виконання поставлених завдань фінансового розвитку; контроль – перевірка організації фінансової роботи та виконання фінансових планів, виявлення відхилень від плану та своєчасне внесення коректив; Автор класифікує функції управління залежно від об'єкта: управління капіталом, управління активами, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління фінансовими ризиками, управління прибутком, антикризове фінансове управління.
С. І. Михайлов	[168, с. 92]	Функції: планування – процес керування, на якому визначається мета діяльності і необхідні для цього засоби дії; організація – формування структури суб'єкта господарювання, визначення відповідальних за виконання конкретного завдання; регулювання і координація; координація – процес, забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін об'єкта за оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витрат; мотивація, де автор зазначає, що «для забезпечення успішного виконання роботи і просування до намічених у планах цілей менеджер повинен спонукати людей ефективно трудитися»; контроль – це управлінська діяльність, що полягає в перевірці і зіставленні фактичних результатів із заданими через спостереження, перевірку всіх сторін діяльності, облік і аналіз.
Н. М. Яркіна	[332]	Функції управління: загальні – заємопов'язані універсальні види управлінської діяльності; конкретні – види управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства.

Продовження таблиці В.1

1	2	3
О. О. Гетьман, В. М. Шаповал	[67, с. 87]	Основні функції: планування – визначення перспектив розвитку економічної системи, її майбутнього стану, що обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення поставленої мети у вигляді конкретних планових завдань, показників, термінів; організація – формування керівної і керованої систем, зв'язків та відносин між ними, що забезпечують поєднання людей та засобів праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності; мотивація – комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої мети; контроль – моніторинг та постійне спостереження за станом бізнесу з метою перевірки чи нагляду. Під специфічними функціями управління науковці розуміють результат поділу управлінської праці, види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації. Конкретні функції: управління науково-технічною підготовкою виробництва; управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом; управління якістю продукції; управління персоналом підприємства; управління матеріально-технічним постачанням; управління фінансами; управління збутом продукції; управління маркетингом, тощо.
В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук	[77, с. 58]	Пропонується класифікацію функцій залежно від підсистем управління: постановка цілей і завдань відповідно до прийнятої стратегії із специфікою підсистеми; планування ресурсів для вирішення поставлених завдань; організація і регулювання процесу виконання завдань; стимулювання працівників на досягнення поставленої мети; контроль і коригування діяльності підсистем і прийняття необхідних заходів для отримання результату.
О. П. Пащенко	[192, с. 94– 100]	Функції: прогнозування – визначення цільових показників, визначення тактики, стратегії і засобів їх реалізації; організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз та коригування.
М. В. Чорна, О. С. Шуміло	[320]	До первинних функцій управління, як засобу економічної безпеки, відносять: планування, у тому числі стратегічне; організація структура взаємозв'язків між структурними компонентами, складовими економічної безпеки; мотивація – мотиваційне забезпечення функціонування системи економічної безпеки; координація регулювання системою економічної безпеки, оперативне керівництво; контроль – контроль та оцінка ефективності системи економічної безпеки та забезпечення рівня економічної безпеки.

Продовження таблиці В.1

1	2	3
І. М. Бойчик	[19, с. 89]	Функції: вивчення потреб споживачів та закономірностей їх формування; співставлення потреб з можливостями їх задоволення; планування діяльності; організація праці та виробництва; мотивація досягнення поставленої мети; контроль.
Анрі Файоль	[295]	Функції: технічна (вдосконалення технологічного процесу); комерційна (закупка, продаж, обмін факторів і результатів виробництва); фінансова (накопичення, пошук і ефективне використання грошових коштів); захисту життя особи і власності людей; бухгалтерська(проведення статистичних спостережень, інвентаризацій, складання балансів тощо); адміністративна (вплив на працівників).

Джерело розробка автора на основі систематизації досліджень

Таблиця В.2

Наукові трактування принципів управління підприємницькою діяльністю

Автори	Джер.	Тлумачення, визначення
1	2	3
Н. М. Яркіна	[332]	Універсальні принципи: динамізм формування і розвитку інновацій; гуманізацію праці; орієнтацію на кінцевий результат; самоконтроль якості праці, продуктів та процесів діяльності; новаторство у вирішенні завдань та проблем; конкуренцію; поглиблення та розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем. Специфічні: баланс інтересів підприємства та інтересів взаємопов'язаних із його діяльністю екологічною системою та розвитком регіонів; багаторівневий підхід до управління, зумовлений необхідністю державної підтримки.
О. В. Раєвнева	[268, с. 80–180]	Принципи загальної теорії систем: системність; ізоморфізм. Принципи розвитку соціально-економічної системи: інформаційна забезпеченість і перетворення інформації; принцип багатьох рівнів; ефективність і оптимальність прийняття рішень.
І. М. Бойчик	[19, с. 88]	Принципи: чіткий розподіл праці; додержання дисципліни і порядку; повноваження і відповідальність; використання мотивації високопродуктивної праці; рівна справедливість; впевненість у постійності і стабільності роботи; дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархії; заохочення ініціативи; цільової сумісності і зосередження; ефективності управління.
О. О. Гетьман, В. М. Шаповал	[67, с. 86]	Принципи: підпорядкованості приватних інтересів інтересам єдиного цілого; пропорційності; концентрації, укрупненні бізнесу в цілому; спеціалізації; маневреності; превентивності; керованості.

Продовження таблиці В.2

1	2	3
О. В. Кнейслер	[131, с. 18]	Принципи: інтегрування із загальною системою управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; плановість і системність розробки управлінських рішень; динамізм фінансового управління; варіативність підходів до розробки управлінських рішень; орієнтація на стратегічні цілі.
С. І. Михайлов	[168, с. 18]	Принципи управління фінансовою діяльністю: інтегрованість з загальною системою управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; динамізм управління; багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі.
І. І. Смачило	[271, с. 79–82].	Принципи управління сталим розвитком: комплексність; взаємозв'язок та взаємо-обумовленість; принцип гнучкості; принцип сумісності.
К. А. Бармута, Б. Ч. Месхи	[9, с. 166–172]	Принципи управління: комплексність; ефективність і результативність; відкритість до інновацій і перетворень.
Д. К. Шевченко	[324, с. 86–96]	Загальні управління: ефективність; реальність планування і управління виробництвом. Специфічні – основний принцип гнучкості планування і управління стійкістю роботи підприємства.
В. Харченко	[306]	Визначає такі базові принципи управління: гнучкість; комплексність; ефективність; результативність.
І. В. Косякова	[140, с. 37–42]	Принципи управління підприємством: науковість; системність в управлінні та комплексність при прийнятті рішень.
А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор	[295]	Принципи: повноважень і відповідальності; дисципліни; керівництва і наряду; порядку [37].
О. М. Старенька	[279, с. 439–441]	Принципи: системного упорядкування організації контролю; доцільного наближення функції контролю до центрів прийняття управлінських рішень; органічної взаємодії з іншими функціями управління з метою поглиблення інтеграційних процесів.
Т. В. Романчик, М. О. Бровкова	[254, с. 6]	Основні принципи: комбінація виробничих факторів, економічність, фінансова рівновагу.
М. В. Чорна, О. С. Шуміло	[320, с. 77]	Загальні принципи управління: системності; комплексності; конвергентності; об'єктивності; безперервності; своєчасності; цілеспрямованості; пріоритетності; прийняттого ризику; повноти та достовірності інформації. Спеціальні принципи управління: моделювання; контроль та координація; орієнтація на результат; утримання стійкості; орієнтація на підвищення результату.
Анрі Файоль	[234]	Принципи: поділ праці; невіддільність влади і відповідальності; дисципліна; єдиноначальність; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива.

Джерело: розробка автора на основі систематизації досліджень

Додаток Г

Таблиця Г.1

Трактування поняття «домогосподарство» у науковій літературі

Автори	Джер.	Тлумачення, визначення
1	2	3
Ксенофонт Афінський	[141, с. 270– 271].	«Домоведення – наука «за допомогою якої люди можуть збагачувати господарство, а господарство, відповідно до нашого визначення, є все без винятку майно, а майном кожного ми назвали те, що корисне людині у житті, а корисне – ... це все чим людина вміє користуватись».
Д. Денисова	[83]	Домогосподарство – «економічний осередок, що має власність, фінансові активи, заощадження. У домогосподарстві здійснюється внутрішнє управління, воно є центром прийняття рішень...».
І. Микитенко	[166, с. 107– 110]	Домогосподарство як «первинний елемент економіки, що складається з однієї чи більше осіб, які ведуть спільне господарство, виконуючи такі функції: забезпечення економіки факторами виробництва; використання зароблених при цьому коштів для поточного споживання товарів послуг і заощаджень з метою задоволення своїх потреб».
В. Глухов	[69, с. 38].	Домогосподарство – це «господарство, яке ведуть одна або кілька осіб, що мають спільне житло, з метою відтворення робочої сили та розвитку особистості».
Н. Васи́лига	[51, с. 86]	Домогосподарства – це «складний економічний суб'єкт, утворений однією або кількома особами, які проживають в одному житловому приміщенні, ділять спільний побут, спільно здійснюють господарську діяльність і мають спільний бюджет...».
С. Юрій, І. Буян, Р. Березюк	[92, с. 161]	Домогосподарство – «економічна одиниця, що складається з однієї або більше осіб, яка володіє ресурсами, постачає ними економіку та використовує отримані за це доходи для купівлі товарів і надання послуг, які задовольняють матеріальні потреби його членів».
Є. Шутяк	[330, с. 69].	Домогосподарство є «структурна одиниця, яка функціонує на стадії споживання у відтворювальній процесі».
Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева	[239, с. 128]	Автори визначають домогосподарство як «один з трьох основних суб'єктів економічної діяльності». На їх думку, дана категорія «охоплює економічні об'єкти і процеси, що відбуваються там, де постійно проживає людина, сім'я».
В. Г. Федоренко	[226, с. 158]	Домогосподарство – «економічний суб'єкт, який складається з одного або більшої кількості індивідів, що спільно здійснюють господарську діяльність і мають спільний бюджет».
А. М. Олейник	[183, с. 127]	Домогосподарство – «група людей, об'єднаних спільним завданням відтворення людського капіталу, місцем проживання, бюджетом і сімейно-родинними зв'язками».

Продовження таблиці Г.1

1	2	3
В. Базилевич	[170, с. 19]	Домогосподарство – «об'єднання свідомо організованих індивідів (осіб) на основі загального формування і використання ресурсного потенціалу і бюджету на принципах взаємодопомоги, яке має певну внутрішню функціональну структуру і економічну поведінку, є учасником спільного відтворення і реалізації економічних відносин приватної власності на чинниках виробництва з метою задоволення особистих потреб та інтересів домашнього господарства, індивідів і суспільства».
Ю. Воробйов, В. Ворошило	[63, с. 15]	Домашнє господарство – це «окреме господарство, яке складається з однієї особи або сукупності осіб, що має загальну територію мешкання і сумісне господарювання, що ухвалює самостійні економічні рішення з приводу формування і використання економічних ресурсів, загального бюджету, направлені на максимальне задоволення поточних і довгострокових потреб та відтворення умов життєдіяльності».
І. Городняк	[74, с. 3–7]	Домогосподарства – «суб'єкти пропозиції на ринку факторів виробництва (праці, підприємницьких здібностей тощо)».
Т. О. Кізіма	[125, с. 85–86]	Домашнє господарство – «специфічний вид соціально-економічної організації людей, які здебільшого перебувають у родинних відносинах, ділять спільний побут, постачають на відповідні ринки різноманітні ресурси (працю, капітал, підприємницький хист) і спільно приймають економічні рішення стосовно формування власних доходів та здійснення основних видів витрат ...».
Г. Бекер	[12, с. 22–25]	Домогосподарство – виробнича одиницю, яка може здійснювати як ринкову, так і неринкову діяльність, володіє специфічним сімейним капіталом, створює товари особливої властивості – домашні послуги і товари.
О. Ватченко	[53, с. 122].	Домогосподарство – це «самостійний суб'єкт господарювання, що складається з декількох або однієї особи, які перебувають або не перебувають в родинних зв'язках, проте обов'язково проживають в одному приміщенні».
О. Пікулик	[216, с. 303]	Домогосподарство – це економічна одиниця, що складається з однієї або більше осіб, постачає економіку ресурсами та використовує отримані доходи для купівлі товарів та послуг.
С. Барсукова	[10, с. 21–31]	Описує домогосподарство як групу осіб, які проживають під одним дахом і ведуть спільне господарство, що проявляється у спільному виробництві та споживанні благ.
Р. Іванов	[112, с. 35]	Домогосподарство «забезпечує створення та відтворення людського капіталу, самостійно приймає рішення на різних ринках, є власником і постачальником факторів виробництва та намагається максимізувати задоволення власних потреб».

Джерело: складено автором на основі систематизації досліджень

Додаток Д

Стратегія та стратегічне управління бізнесом

Таблиця Д.1.

Наукові погляди на поняття «стратегія»

Дослідник	Тлумачення поняття «стратегія»
1	2
Як план діяльності	
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія – це комплексний, детальний, усебічний план, головним призначенням якого є забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей [161, с. 87].
Л. Лазоренко	«..стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [147, с. 7].
Н. Розумович, І. Ковтун	Науковці під стратегією розуміють «комплексний системний план забезпечення довгострокових цілей підприємства» [251, с. 27; 136].
О. Гордієнко, Л. Дідковська, Н. Яшкіна	Стратегію позиціонують як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого, науково обгрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [73, с. 9].
М. Саєнко	Під стратегією розуміє систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що містить формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил ухвалення рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін і захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [257, с. 8].
А. Гончарук	Автор трактує стратегію як «...довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту» [70, с. 63]
Як правила	
І. Ансофф	Під стратегією розуміє набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися у своїй діяльності [5].
А. Грушина	Під стратегією розуміє «комплексну програму правил, орієнтирів і рішень, які корегують діяльність організації з метою досягнення довгострокових цілей» [78, с. 81]
Як модель дій	
П. Клівець	Під стратегією розуміє «узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів» [129, с. 7]

Продовження таблиці Д.1

1	2
І. Ігнат'єва	Стратегію визначає як сукупність заходів, які підприємство має намір використовувати у майбутньому для досягнення пріоритетних цілей своєї діяльності [113, с. 220]
Б. Карлофф	порівнює стратегію з напрямком руху, моделлю дій, сукупністю орієнтирів та обмежень, призначених для досягнення визначених цілей [121]
Як політика управління	
О. Тридід	Стратегію розуміє як спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку у просторі та вирішує протиріччя, що породжує взаємодію внутрішніх компонентів підприємства, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу [292, с. 80].
Інші погляди	
О. Довгаль	Стратегія – це «довгострокове якісне визначення напрямку розвитку підприємства, що сприяє досягненню поставлених цілей» [86]
Г. Мінцберг	Стратегія не є послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто це стартова точка [173, с. 16; 172]
А. Чандлер	Розуміє стратегію як «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [339]
Міністерство економіки України	«Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається» [164].

Джерело: розробка автора

Таблиця Д.2

Наукові погляди на поняття класифікацію загальних стратегій управління

Дослідник	Види загальних стратегій управління
1	2
С. Скибенко, М. Чемерис	Стратегії управління бізнесом прирівнюють до стратегії управління прибутком та класифікують наступним чином: агресивна (наступальна) – передбачає максимізацію прибутку через збільшення збуту; захисна – передбачає збільшення прибутковості через контроль витрат; диверсифікована – поєднання агресивної та захисної стратегій [268, с. 154]
Ж. Чухлата	Стратегії управління поділяє на: стратегія контролю за затратами (захисна); стратегія диверсифікації – концентрації зусиль компанії на декількох напрямках; стратегія фокусування – орієнтація бізнесу на нішу ринку, тобто на певну групу споживачів чи асортимент продукції [322, с. 362–367].

Продовження таблиці Д.2

1	2
Р. Скалюк	Наголошує на враховуванні життєвого циклу бізнесу у розробці стратегії та виділяє такі її базові види: стратегія розвитку (етап становлення та зростання бізнесу), яка призначена для підвищення прибутковості та покращення економічних показників бізнесу; стратегія стабілізації (етап зрілості), яка спрямована на підвищення прибутковості, збереження фінансової рівноваги і економічної стабільності; стратегія виживання (етап спаду), що зосереджує увагу на оптимізації та забезпеченні максимально можливого рівня прибутковості, рентабельності та стійкості бізнесу [267, с. 117]
Л. Лазоренко	Класифікує загальні стратегії управління на: стратегія зростання, що базується на експансії, диверсифікації, вертикальній та горизонтальній інтеграції, глобалізації діяльності; стратегія підтримки/стабілізації, яка орієнтується на захист частки ринку, підтримку виробничого потенціалу, модифікацію продукту; стратегія реструктуризації за рахунок скорочення витрат або переорієнтації; стратегія скорочення діяльності – збирання врожаю, тобто зменшення частки ринку; стратегія ліквідації; комбінація вище згаданих стратегій [147].
І. Саух	Додатково виділив такі складові стратегії розвитку: стратегія концентрованого зростання (розвиток нового продукту, посилення позицій на ринку), стратегія інтегрованого зростання (кооперація, зміцнення зв'язків за ланкою доданої вартості тощо) [260, с. 94]
«Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору»	Виділяє корпоративну стратегію (визначення загального напрямку розвитку підприємства, видів діяльності, сфери конкуренції тощо), бізнес-стратегію (складову корпоративної стратегії, але на рівні автономних та підпорядкованих підрозділів, що генерують значний прибуток) та функціональну стратегію (може підпорядковуватися корпоративній стратегії або бізнес-стратегії, визначаються на рівні підрозділів та відділів, що забезпечують операційні процеси) [164].

Джерело: розробка автора

Таблиця Д.3

Наукові погляди на поняття «стратегія доходів»

Дослідник	Тлумачення поняття «стратегія доходів»
1	2
Як план діяльності	
Л. Дядечко	Під стратегією доходів розуміє довгострокову програму дій, що забезпечить отримання доходу, достатнього для покриття податків, зборів та обов'язкових платежів, компенсації витрат та отримання прибутку [91, с. 167]

Продовження таблиці Д.3

1	2
В. Полянко	Трактує стратегію доходів як «... генеральний план підприємства, що визначає пріоритетні напрямки формування та розподілу доходів у даному стратегічному періоді та способи забезпечення найбільш ефективного досягнення поставленої стратегічної мети ...» [227, с. 59]. Також автор дотримується думки, що стратегія управління доходами формується на рівні маркетингової та фінансової стратегій.
Методологія управління	
Н. Шмиголь	Стратегію управління доходами порівнює із методологією управління прямими та непрямими доходами [327].
Інше	
І. Маркіна, В. Вороніна	«Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що мають цілі, завдання, функції, форми, методи, інструменти, важелі, пов'язані з формуванням і використанням прибутку для досягнення його тактичних цілей (забезпечення і підтримання рентабельності діяльності) та стратегічних цілей (зростання вартості підприємства) шляхом застосування методів і прийомів прогнозування, планування та контролю витрат і доходів» [159, с. 108].

Джерело: розробка автора

Таблиця Д.4

Наукові погляди на поняття «стратегічне управління»

Дослідник	Тлумачення поняття «стратегічне управління»
1	2
Є. Белий, І. Романова	Стратегічне управління – програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження мети, можливостей організації й інтересів працівників [14].
Т. Гавриленко	Стратегічне управління розуміє як процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища [64, с. 8].
О. Чукурна	Стратегічне управління спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке реагування на зміни, що дозволяє досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [231, с. 550–554]
І. Райковська	Управління – «процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [240, с. 115].

Продовження таблиці Д.4

1	2
Л. Кустріч	Під стратегічним управлінням розуміє, що це «...не місія, а реальний набір управлінських дій вищого менеджменту, пов'язаних з впливом на фактори реалізованих ринкових стратегій шляхом розподілу ресурсів, адаптації і мобілізації справжнього потенціалу підприємства для розвитку його в майбутньому (досягнення бажаних цілей)» [146, с. 429]
Р. Бруханський	Стратегічний менеджмент одночасно є і явищем, і процесом, оскільки передбачає як формування сутності стратегії підприємства, так і її реалізацію – процес. Тобто стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління підприємством, який варто розглядати як постійний процес оцінки і управління діяльністю компанії, галузі, в якій вона працює, цілей та стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналіз їх реалізації [45, с. 164–165]
З. Галушка	«Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства». Особливостями стратегічного управління автор визначає «... відсутність надмірної деталізації розпорядництва; симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва; гнучкість планів; відсутність універсальності рішень; потреба у відповідних організаційних підрозділах. Крім того, стратегічному управлінню притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій) та інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер» [65, с. 23–24]

Джерело: розробка автора

Додаток Е

Структура доходів та сукупних ресурсів домогосподарств

Таблиця Е.1

Структура та абсолютний приріст грошових доходів та сукупних ресурсів домогосподарств

Дохід/Рік	Структура грошових доходів та сукупних ресурсів домогосподарств					Ланцюговий абсолютний приріст					Базисний абсолютний приріст				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Серед	2014-2015	2014-2016	2014-2017	2014-2018	Серед
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Структура сукупних ресурсів домогосподарств, %															
оплата праці	48,8	47,2	46,7	52,4	54,5	-1,60	-0,50	5,70	2,10	1,43	-1,60	-2,10	3,60	5,70	1,40
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,2	5,5	5,2	4,4	6	0,30	-0,30	-0,80	1,60	0,20	0,30	0,00	-0,80	0,80	0,08
доходи від продажу с/г продукції	3,2	3,4	2,9	3	2,5	0,20	-0,50	0,10	-0,50	-0,18	0,20	-0,30	-0,20	-0,70	-0,25
пенсії, стипендії, допомоги, субсидії	27	25,2	23,1	20,2	19,9	-1,80	-2,10	-2,90	-0,30	-1,78	-1,80	-3,90	-6,80	-7,10	-4,90
грошова допомога від родичів, інше	7,1	8,1	8,1	7,5	7	1,00	0,00	-0,60	-0,50	-0,02	1,00	1,00	0,40	-0,10	0,58
вартість спожитої продукції з підсобного госп., самозаготівлі	4,6	5,1	4,8	4	3,8	0,50	-0,30	-0,80	-0,20	-0,20	0,50	0,20	-0,60	-0,80	-0,18
пільги та субсидії безготівкові	0,8	1,7	5,1	5,1	3,2	0,90	3,40	0,00	-1,90	0,60	0,90	4,30	4,30	2,40	2,98
інші надходження	3,3	3,8	4,1	3,4	3,1	0,50	0,30	-0,70	-0,30	-0,05	0,50	0,80	0,10	-0,20	0,30
Структура сукупних ресурсів міських домогосподарств, %															
оплата праці	55,7	53,8	54,1	58,6	60,2	-1,90	0,30	4,50	1,60	1,13	-1,90	-1,60	2,90	4,50	0,97
оплата праці	5,3	6	5,5	4,9	6,4	0,70	-0,50	-0,60	1,50	0,28	0,70	0,20	-0,40	1,10	0,40
доходи від підпр. діял. та самоз.	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,00	0,10	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,03
доходи від продажу с/г продукції	26,1	25	22,4	19,9	19,6	-1,10	-2,60	-2,50	-0,30	-1,63	-1,10	-3,70	-6,20	-6,50	-4,38
пенсії, стипендії, допомоги, субсидії	6,7	7,6	7,3	6,8	6	0,90	-0,30	-0,50	-0,80	-0,18	0,90	0,60	0,10	-0,70	0,23
грошова допомога від родичів, інше	1,6	1,6	1,6	1,3	1,1	0,00	0,00	-0,30	-0,20	-0,13	0,00	0,00	-0,30	-0,50	-0,20
спож. прод. з підс. госп., самозаготівлі	0,9	1,7	4,5	4,9	3	0,80	2,80	0,40	-1,90	0,53	0,80	3,60	4,00	2,10	2,63

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
пільги та субсидії безготівкові	3,3	3,9	4,1	3,2	3,3	0,60	0,20	-0,90	0,10	0,00	0,60	0,80	-0,10	0,00	0,33
Структура сукупних ресурсів сільських домогосподарств, %															
оплата праці	34,4	33,7	31,8	39,4	41,6	-0,70	-1,90	7,60	2,20	1,44	-0,70	-2,60	5,00	7,20	2,23
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,1	4,4	4,5	3,5	5,1	-0,70	0,10	-1,00	1,60	0,00	-0,70	-0,60	-1,60	0,00	-0,73
доходи від продажу с/г продукції	9,2	9,5	8,1	8,2	7,2	0,30	-1,40	0,10	-1,00	-0,40	0,30	-1,10	-1,00	-2,00	-0,95
пенсії, стипендії, допомоги, субсидії	28,5	25,9	24,2	20,8	20,4	-2,60	-1,70	-3,40	-0,40	-1,62	-2,60	-4,30	-7,70	-8,10	-5,68
грошова допомога від родичів, інше	7,8	8,9	9,6	9,1	9,6	1,10	0,70	-0,50	0,50	0,36	1,10	1,80	1,30	1,80	1,50
вартість спожитої продукції з підсобного госп., самозаготівлі	11,1	12,2	11,6	9,9	9,6	1,10	-0,60	-1,70	-0,30	-0,30	1,10	0,50	-1,20	-1,50	-0,28
пільги та субсидії безготівкові	0,6	1,6	6,2	5,4	3,4	1,00	4,60	-0,80	-2,00	0,56	1,00	5,60	4,80	2,80	3,55
інші надходження	3,3	3,8	4	3,7	3,1	0,50	0,20	-0,30	-0,60	-0,04	0,50	0,70	0,40	-0,20	0,35
Структура грошових доходів і сукупних ресурсів домогосподарств (доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості)															
у сер. на домогосподарство, грн	238,5	286,19	325,14	365,32	592,77	47,69	38,95	40,18	227,45	70,85	47,69	86,64	126,82	354,27	153,86
у % до грошових доходів	5,7	6,1	6	5,1	6,6	0,40	-0,10	-0,90	1,50	0,18	0,40	0,30	-0,60	0,90	0,25
у % до загальних доходів	5,3	5,6	5,2	4,5	6,1	0,30	-0,40	-0,70	1,60	0,16	0,30	-0,10	-0,80	0,80	0,05
у % до сукупних ресурсів	5,2	5,5	5,2	4,4	6	0,30	-0,30	-0,80	1,60	0,16	0,30	0,00	-0,80	0,80	0,08
Структура грошових доходів і сукупних ресурсів домогосподарств (доходи від продажу с/г продукції)															
у сер. на домогосподарство, грн	148,84	178,18	186,59	241,5	248,4	29,34	8,41	54,91	6,90	19,91	29,34	37,75	92,66	99,56	64,83
у % до грошових доходів	3,6	3,8	3,5	3,4	2,7	0,20	-0,30	-0,10	-0,70	-0,18	0,20	-0,10	-0,20	-0,90	-0,25
у % до загальних доходів	3,3	3,5	3,1	3	2,6	0,20	-0,40	-0,10	-0,40	-0,14	0,20	-0,20	-0,30	-0,70	-0,25
у % до сукупних ресурсів	3,2	3,4	3,4	3	2,5	0,20	0,00	-0,40	-0,50	-0,14	0,20	0,20	-0,20	-0,70	-0,13
Структура грошових доходів і сукупних ресурсів домогосподарств (дивіденди від акцій, від здачі в найм тощо)															
у сер. на домогосподарство, грн	44,41	58,89	89,92	111,9	130,3	14,48	31,03	22,03	18,35	17,18	14,48	45,51	67,54	85,89	53,36
у % до грошових доходів	1,1	1,3	1,7	1,6	1,5	0,20	0,40	-0,10	-0,10	0,08	0,20	0,60	0,50	0,40	0,43
у % до загальних доходів	1	1,1	1,5	1,4	1,3	0,10	0,40	-0,10	-0,10	0,06	0,10	0,50	0,40	0,30	0,33
у % до сукупних ресурсів	1	1,5	1,1	1,4	1,3	0,50	-0,40	0,30	-0,10	0,06	0,50	0,10	0,40	0,30	0,33
Грошові доходи і сукупні ресурси у великих містах (грн, у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	268,6	342,1	387,4	376,4	625,5	73,55	45,26	-10,96	249,1	71,39	73,55	118,8	107,9	356,9	164,3

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
доходи від продажу с/г продукції	2,86	4,56	1,14	0,89	1,14	1,70	-3,42	-0,25	0,25	-0,34	1,70	-1,72	-1,97	-1,72	-0,93
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	13,77	10,69	6,82	6,24	4,8	-3,08	-3,87	-0,58	-1,44	-1,79	-3,08	-6,95	-7,53	-8,97	-6,63
Грошові доходи і сукупні ресурси у малих містах (грн, у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	209,17	272,04	283,72	447,57	674,92	62,87	11,68	163,85	227,35	93,15	62,87	74,55	238,40	465,75	210,39
доходи від продажу с/г продукції	42,61	48,31	72,04	87,32	88,13	5,70	23,73	15,28	0,81	9,10	5,70	29,43	44,71	45,52	31,34
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	20,11	24,86	31,33	41,09	47,74	4,75	6,47	9,76	6,65	5,53	4,75	11,22	20,98	27,63	16,15
Грошові доходи і сукупні ресурси у селах (грн, у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	225,94	231,53	286,05	281,58	482,81	5,59	54,52	-4,47	201,23	51,37	5,59	60,11	55,64	256,87	94,55
доходи від продажу с/г продукції	410,51	496,1	506,67	662,72	684,22	85,59	10,57	156,05	21,50	54,74	85,59	96,16	252,21	273,71	176,92
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	100,95	145,43	239,56	299,68	352,55	44,48	94,13	60,12	52,87	50,32	44,48	138,61	198,73	251,60	158,36
Структура сукупних ресурсів домогосподарств у великих містах (% , у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,5	6,2	5,8	4,4	5,9	0,70	-0,40	-1,40	1,50	0,08	0,70	0,30	-1,10	0,40	0,08
доходи від продажу с/г продукції	0,1	0,1	0	0	0	0,00	-0,10	0,00	0,00	-0,02	0,00	-0,10	-0,10	-0,10	-0,08
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	0,3	0,2	0,1	0,1	0	-0,10	-0,10	0,00	-0,10	-0,06	-0,10	-0,20	-0,20	-0,30	-0,20
Структура сукупних ресурсів домогосподарств у малих містах (% , у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	4,8	5,6	4,9	5,8	7,3	0,80	-0,70	0,90	1,50	0,50	0,80	0,10	1,00	2,50	1,10
доходи від продажу с/г продукції	1	1	1,3	1,2	0,9	0,00	0,30	-0,10	-0,30	-0,02	0,00	0,30	0,20	-0,10	0,10
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,00	0,10	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,03
Структура сукупних ресурсів домогосподарств у селах (% , у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,1	4,4	4,5	3,5	5,1	-0,70	0,10	-1,00	1,60	0,00	-0,70	-0,60	-1,60	0,00	-0,73
доходи від продажу с/г продукції	9,2	9,5	8,1	8,2	7,2	0,30	-1,40	0,10	-1,00	-0,40	0,30	-1,10	-1,00	-2,00	-0,95
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	2,3	2,8	3,8	3,7	3,7	0,50	1,00	-0,10	0,00	0,28	0,50	1,50	1,40	1,40	1,20
Структура грошових доходів домогосподарств у великих містах (% , у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,8	6,6	6,4	4,8	6,3	0,80	-0,20	-1,60	1,50	0,10	0,80	0,60	-1,00	0,50	0,23
доходи від продажу с/г продукції	0,1	0,1	0	0	0	0,00	-0,10	0,00	0,00	-0,02	0,00	-0,10	-0,10	-0,10	-0,08
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	0,3	0,2	0,1	0,1	0	-0,10	-0,10	0,00	-0,10	-0,06	-0,10	-0,20	-0,20	-0,30	-0,20
Структура грошових доходів домогосподарств у малих містах (% , у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,3	6,2	5,7	6,5	8,1	0,90	-0,50	0,80	1,60	0,56	0,90	0,40	1,20	2,80	1,33

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
доходи від продажу с/г продукції	1,1	1,1	1,5	1,3	1	0,00	0,40	-0,20	-0,30	-0,02	0,00	0,40	0,20	-0,10	0,13
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,10	0,00	0,00	0,00	0,02	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Структура грошових доходів домогосподарств у селах (% у сер. на одне домогосподарство за місяць)															
доходи від підпр. діял. та самоз.	5,9	5,3	5,8	4,3	6	-0,60	0,50	-1,50	1,70	0,02	-0,60	-0,10	-1,60	0,10	-0,55
доходи від продажу с/г продукції	10,8	11,5	10,3	10,1	8,6	0,70	-1,20	-0,20	-1,50	-0,44	0,70	-0,50	-0,70	-2,20	-0,68
дивіденди від акцій, здачі в найм тощо	2,7	3,4	4,9	4,6	4,4	0,70	1,50	-0,30	-0,20	0,34	0,70	2,20	1,90	1,70	1,63

Джерело: розробка автора на основі показників [58; 59; 60; 61; 62]

Таблиця Е.2

Темп росту та темп приросту грошових доходів та сукупних ресурсів домогосподарств

Дохід/Рік	Ланцюговий темп росту, %					Базисний темп росту, %					Ланцюговий темп приросту, %					Базисний темп приросту, %				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Сер.	2014-2015	2014-2016	2014-2017	2014-2018	Сер.	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Сер.	2014-2015	2014-2016	2014-2017	2014-2018	Сер.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Структура сукупних ресурсів домогосподарств, %																				
оплата праці	96,72	98,94	112,2	104,01	102,97	96,72	95,70	107,38	111,68	102,87	-3,28	-1,06	12,21	4,01	2,97	-3,28	-4,30	7,38	11,68	2,87
дох. від підпр. діял., самоз.	105,8	94,55	84,62	136,36	105,32	105,77	100,00	84,62	115,38	101,44	5,77	-5,45	-15,38	36,36	5,32	5,77	0,00	-15,38	15,38	1,44
доходи від прод. с/г продукції.	106,3	85,29	103,5	83,33	94,58	106,25	90,63	93,75	78,13	92,19	6,25	-14,71	3,45	-16,67	-5,42	6,25	-9,38	-6,25	-21,88	-7,81
пенсії, стипендії, допомоги, субс.	93,33	91,67	87,45	98,51	92,74	93,33	85,56	74,81	73,70	81,85	-6,67	-8,33	-12,55	-1,49	-7,26	-6,67	-14,44	25,19	-26,30	-18,15
допомога від родичів, інше	114,1	100,0	92,59	93,33	100,00	114,08	114,08	105,63	98,59	108,10	14,08	0,00	-7,41	-6,67	0,00	14,08	14,08	5,63	-1,41	8,10

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
спож. прод. з підс. госп,самоз.	110,9	94,12	83,33	95,00	95,83	110,87	104,35	86,96	82,61	96,20	10,87	-5,88	-16,67	-5,00	-4,17	10,87	4,35	-13,04	-17,39	-3,80
пільги, субсидії безготівкові	212,5	300,0	100,0	62,75	168,81	212,5	637,5	537,50	400,0	471,8	112,5	200,0	0,00	-37,25	68,81	112,5	537,5	537,5	300,0	371,88
інші надходження	115,2	107,9	82,93	91,18	99,29	115,15	124,24	103,03	93,94	109,09	15,15	7,89	-17,07	-8,82	-0,71	15,15	24,24	3,03	-6,06	9,09
Структура сукупних ресурсів міських домогосподарств, %																				
оплата праці	96,59	100,6	108,3	102,73	102,05	96,59	97,13	105,21	108,08	101,75	-3,41	0,56	8,32	2,73	2,05	-3,41	-2,87	5,21	8,08	1,75
дох. від підпр. діял., самоз.	113,2	91,67	89,09	130,61	106,14	113,21	103,77	92,45	120,75	107,55	13,21	-8,33	-10,91	30,61	6,14	13,21	3,77	-7,55	20,75	7,55
доходи від прод. с/г продукції.	100,0	125,0	80,00	100,0	101,25	100,00	125,00	10,0	100,0	106,25	0,00	25,00	-20,00	0,00	1,25	0,00	25,00	0,00	0,00	6,25
пенсії,стип., допом., субсидії	95,79	89,60	88,84	98,49	93,18	95,79	85,82	76,25	75,10	83,24	-4,21	-10,40	-11,16	-1,51	-6,82	-4,21	-14,18	-23,75	-24,90	-16,76
доп. родичів, ін.	113,4	96,05	93,15	88,24	97,72	113,43	108,96	101,49	89,55	103,36	13,43	-3,95	-6,85	-11,76	-2,28	13,43	8,96	1,49	-10,45	3,36
спож. прод. з підс.госп, самоз.	100,0	100,0	81,25	84,62	91,47	100,0	100,0	81,25	68,75	87,50	0,00	0,00	-18,75	-15,38	-8,53	0,00	0,00	-18,75	-31,25	-12,50
пільги, субсидії безготівкові	188,9	264,7	108,9	61,22	155,9	188,8	500,0	544,4	333,3	391,6	88,89	164,71	8,89	-38,78	55,93	88,89	400,0	444,4	233,3	291,6
інші надходж.	118,2	105,1	78,05	103,13	101,12	118,1	124,24	96,97	100,0	109,8	18,18	5,13	-21,95	3,12	1,12	18,18	24,24	-3,03	0,00	9,85
Структура сукупних ресурсів сільських домогосподарств, %																				
оплата праці	97,97	94,36	123,9	105,58	105,45	97,97	92,44	114,53	120,93	106,47	-2,03	-5,64	23,90	5,58	5,45	-2,03	-7,56	14,53	20,93	6,47
дох. від підпр. діял., самоз.	86,27	102,3	77,78	145,71	103,01	86,27	88,24	68,63	100,0	85,78	-13,73	2,27	-22,22	45,71	3,01	-13,73	-11,76	-31,37	0,00	-14,22
доходи від прод. с/г продукції.	103,3	85,26	101,2	87,80	94,39	103,26	88,04	89,13	78,26	89,67	3,26	-14,74	1,23	-12,20	-5,61	3,26	-11,96	-10,87	-21,74	-10,33
пенсії, стип., допом., субсидії	90,88	93,44	85,95	98,08	92,09	90,88	84,91	72,98	71,58	80,09	-9,12	-6,56	-14,05	-1,92	-7,91	-9,12	-15,09	-27,02	-28,42	-19,91

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
допомога від родичів, інше	114,1	107,9	94,79	105,49	105,56	14,10	23,08	16,67	23,08	19,23	14,10	7,87	-5,21	5,49	5,56	14,10	23,08	16,67	23,08	19,23
спож. прод. з підс.госп.,самоз.	109,9	95,08	85,34	96,97	96,83	109,91	104,50	89,19	86,49	97,52	9,91	-4,92	-14,66	-3,03	-3,17	9,91	4,50	-10,81	-13,51	-2,48
пільги, субсидії безготівкові	266,7	387,5	87,10	62,96	201,1	266,6	1033,3	900,0	566,6	691,6	166,67	287,5	-12,90	-37,04	101,06	166,67	33,33	800,0	466,6	591,6
інші надходж.	115,2	105,3	92,50	83,78	99,17	115,15	121,21	112,1	93,94	110,61	15,15	5,26	-7,50	-16,22	-0,83	15,15	21,21	12,12	-6,06	10,61
Структура грошових доходів і сукупних ресурсів домогосподарств (доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості)																				
у сер. на домогосп., грн	120,0	113,6	112,4	162,26	127,06	120,00	136,33	153,17	248,5	164,51	20,00	13,61	12,36	62,26	27,06	20,00	36,33	53,17	148,54	64,51
у % до грош. доходів	107,0	98,36	85,00	129,41	104,95	107,02	105,26	89,47	115,7	104,4	7,02	-1,64	-15,00	29,41	4,95	7,02	5,26	-10,53	15,79	4,39
у % до загал. доходів	105,7	92,86	86,54	135,56	105,15	105,66	98,11	84,91	115,1	100,5	5,66	-7,14	-13,46	35,56	5,15	5,66	-1,89	-15,09	15,09	0,94
у % до сукуп. ресурсів	105,7	94,55	84,62	136,36	105,32	105,77	100,0	84,62	115,4	101,44	5,77	-5,45	-15,38	36,36	5,32	5,77	0,00	-15,38	15,38	1,44
Структура грошових доходів і сукупних ресурсів домогосподарств (доходи від продажу с/г продукції)																				
у сер. на домогосп., грн	119,7	104,7	129,4	102,86	14,18	19,71	25,36	162,25	166,89	43,56	19,71	4,72	29,43	2,86	14,18	19,71	25,36	62,25	66,89	43,56
у % до гр. дох.	105,5	92,11	97,14	79,41	93,55	105,56	97,22	94,44	75,00	93,06	5,56	-7,89	-2,86	-20,59	-6,45	5,56	-2,78	-5,56	-25,00	-6,94
у % до заг. доходів	106,1	88,57	96,77	86,67	94,52	106,06	93,94	90,91	78,79	92,42	6,06	-11,43	-3,23	-13,33	-5,48	6,06	-6,06	-9,09	-21,21	-7,58
у % до сукупн. ресурсів	106,3	100,0	88,24	83,33	94,45	106,25	106,25	93,75	78,13	96,09	6,25	0,00	-11,76	-16,67	-5,55	6,25	6,25	-6,25	-21,88	-3,91
Структура грошових доходів і сукупних ресурсів домогосподарств (дивіденди від акцій, від здачі в найм тощо)																				
у середньому на домогосп., грн	132,6	152,7	124,5	116,39	131,55	132,61	202,5	252,1	293,4	220,14	32,61	52,69	24,50	16,39	31,55	32,61	102,48	152,08	193,4	120,14
у % до гр. дох.	118,2	130,8	94,12	93,75	109,20	118,18	154,55	145,45	136,36	138,64	18,18	30,77	-5,88	-6,25	9,20	18,18	54,55	45,45	36,36	38,64

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
у % до загал. доходів	110,0	136,4	93,33	92,86	108,14	110,0	150,0	140,00	130,00	132,50	10,00	36,36	-6,67	-7,14	8,14	10,00	50,00	40,00	30,00	32,50
у % до сукуп. рес.	150,0	73,33	127,3	92,86	110,87	150,0	110,0	140,00	130,00	132,50	50,00	-26,67	27,27	-7,14	10,87	50,00	10,00	40,00	30,00	32,50
Грошові доходи і сукупні ресурси у великих містах (грн, у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	127,4	113,2	97,17	166,17	125,99	127,39	144,24	140,16	232,91	161,17	27,39	13,23	-2,83	66,17	25,99	27,39	44,24	40,16	132,91	61,17
дох. від продажу с/г продукції	159,4	25,00	78,07	128,09	97,65	159,44	39,86	31,12	39,86	67,57	59,44	-75,00	-21,93	28,09	-2,35	59,44	-60,14	-68,88	-60,14	-32,43
дох. від власн.	77,63	63,80	91,50	76,92	77,46	77,63	49,53	45,32	34,86	51,83	-22,37	-36,20	-8,50	-23,08	-22,54	-22,37	-50,47	-54,68	-65,14	-48,17
Грошові доходи і сукупні ресурси у малих містах (грн, у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	130,1	104,3	157,8	150,80	135,72	130,06	135,64	213,97	22,67	200,6	30,06	4,29	57,75	50,80	35,72	30,06	35,64	113,97	222,67	100,58
дох. від продажу с/г продукції	113,4	149,1	121,2	100,93	121,16	113,38	169,07	204,93	206,83	173,55	13,38	49,12	21,21	0,93	21,16	13,38	69,07	104,93	106,83	73,55
дох. від власн.	123,6	126,0	131,1	116,18	124,25	123,62	155,79	204,33	237,39	180,28	23,62	26,03	31,15	16,18	24,25	23,62	55,79	104,33	137,39	80,28
Грошові доходи і сукупні ресурси у селах (грн, у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	102,5	123,5	98,44	171,46	123,98	102,47	126,60	124,63	213,69	141,85	2,47	23,55	-1,56	71,46	23,98	2,47	26,60	24,63	113,69	41,85
дох. від продажу с/г продукції	120,8	102,1	130,8	103,24	114,26	120,85	123,42	161,44	166,68	143,10	20,85	2,13	30,80	3,24	14,26	20,85	23,42	61,44	66,68	43,10
дох. від власн.	144,1	164,7	125,1	117,64	137,88	144,06	237,31	296,86	349,23	256,86	44,06	64,73	25,10	17,64	37,88	44,06	137,31	196,86	249,23	156,86
Структура сукупних ресурсів домогосподарств у великих містах (% , у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	112,7	93,55	75,86	134,09	104,06	112,73	105,45	80,00	107,27	101,36	12,73	-6,45	-24,14	34,09	4,06	12,73	5,45	-20,00	7,27	1,36
дох. від продажу с/г продукції	100,0	0,00	0,00	0,00	25,00	100,0	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	-100,0	0,00	0,00	-25,00	0,00	-100,0	-100,0	-100,0	-75,00
дох. від власн.	66,67	50,00	100,0	0,00	54,17	66,67	33,33	33,33	0,00	33,33	-33,33	-50,00	0,00	-100,0	-45,83	-33,33	-66,67	-66,67	-100,0	-66,67

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Структура сукупних ресурсів домогосподарств у малих містах (% у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	116,7	87,50	118,4	125,86	112,10	116,67	102,08	120,83	152,08	122,92	16,67	-12,50	18,37	25,86	12,10	16,67	2,08	20,83	52,08	22,92
дох. від прод. с/г продукції	100,0	130,0	92,31	75,00	99,33	100,0	130,00	120,00	90,00	110,00	0,00	30,00	-7,69	-25,00	-0,67	0,00	30,00	20,00	-10,00	10,00
дох. від власн.	100,0	120,0	83,33	100,0	100,83	100,0	120,00	100,0	100,0	105,00	0,00	20,00	-16,67	0,00	0,83	0,00	20,00	0,00	0,00	5,00
Структура сукупних ресурсів домогосподарств у селах (% у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	86,27	102,3	77,78	145,71	103,01	86,27	88,24	68,63	100,0	85,78	-13,73	2,27	-22,22	45,71	3,01	-13,73	-11,76	-31,37	0,00	-14,22
дох. від прод. с/г	103,3	85,26	101,2	87,80	94,39	103,26	88,04	89,13	78,26	89,67	3,26	-14,74	1,23	-12,20	-5,61	3,26	-11,96	-10,87	-21,74	-10,33
дох. від власн.	121,7	135,7	97,37	100,0	113,71	121,74	165,22	160,87	160,87	152,17	21,74	35,71	-2,63	0,00	13,71	21,74	65,22	60,87	60,87	52,17
Структура грошових доходів домогосподарств у великих містах (% у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	113,8	96,97	75,00	131,25	104,25	113,79	110,34	82,76	108,62	103,88	13,79	-3,03	-25,00	31,25	4,25	13,79	10,34	-17,24	8,62	3,88
дох. від прод. с/г	100,0	0,00	0,00	0,00	25,00	100,0	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	-100,0	0,00	0,00	-25,00	0,00	-100,0	-100,0	-100,0	-75,00
дох. від власн.	66,67	50,00	100,0	0,00	54,17	66,67	33,33	33,33	0,00	33,33	-33,33	-50,00	0,00	-100,0	-45,83	-33,33	-66,67	-66,67	-100,0	-66,67
Структура грошових доходів домогосподарств у малих містах (% у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	116,9	91,94	114,1	124,62	111,89	116,98	107,55	122,64	152,83	125,00	16,98	-8,06	14,04	24,62	11,89	16,98	7,55	22,64	52,83	25,00
дох. від прод. с/г	100,0	136,4	86,67	76,92	99,99	100,0	136,36	118,18	90,91	111,36	0,00	36,36	-13,33	-23,08	-0,01	0,00	36,36	18,18	-9,09	11,36
дох. від власн.	120,0	100,0	100,0	100,0	105,0	120,0	120,00	120,0	120,0	120,00	20,00	0,00	0,00	0,00	5,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Структура грошових доходів домогосподарств у селах (% у сер. на одне домогосподарство за місяць)																				
дох. від підпр. діял. та самоз.	89,83	109,4	74,14	139,53	103,23	89,83	98,31	72,88	101,69	90,68	-10,17	9,43	-25,86	39,53	3,23	-10,17	-1,69	-27,12	1,69	-9,32
дох. від прод. с/г	106,5	89,57	98,06	85,15	94,81	106,48	95,37	93,52	79,63	93,75	6,48	-10,43	-1,94	-14,85	-5,19	6,48	-4,63	-6,48	-20,37	-6,25
дох. від власн.	125,9	144,1	93,88	95,65	114,89	125,93	181,48	170,37	162,96	160,19	25,93	44,12	-6,12	-4,35	14,89	25,93	81,48	70,37	62,96	60,19

Джерело: розробка автора на основі показників [58; 59; 60; 61; 62]

Додаток Ж
Горизонтальний та вертикальний аналіз сукупних показників балансу та фінансових результатів бізнесу у 2014-2018 рр.

Таблиця Ж.1

Аналіз динаміки сукупних показників балансу вітчизняного бізнесу у 2014-2018 рр.

Показ./Рік	Майно – всього	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Джерела формування капіталу – всього	Власний капітал	Довгостро- кові зобов'язання і забезпечення	Зобов'язан- ня і забезпечен- ня	Зобов'язання, пов'язані з необ. актив., утрим. для прод., та гр. вибуття
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники балансу, млн. грн.									
2014	5994265,6	2717620,4	3271954,0	4691,2	5994265,6	1480658,0	1359925,7	3151253,0	2428,9
2015	8073783,4	3960148,9	4108602,7	5031,8	8073783,4	2288741,4	1668158,0	4114903,2	1980,8
2016	9991791,2	4212813,1	5772816,5	6161,6	9991791,2	2445803,7	1696870,6	5846688,7	2428,2
2017	9961779,1	4303282,8	5650817,4	7678,9	9961779,1	2458527,6	1730977,4	5769539,0	2735,1
2018	127533227,6	47174442,5	80317626,5	41158,6	127533227,6	32848494,4	25623149,6	69060624,4	959,2
Абсолютний ланцюговий приріст, млн. грн.									
2014-2015	2079517,8	1242528,5	836648,7	340,6	2079517,8	808083,4	308232,3	963650,2	-448,1
2015-2016	1918007,8	252664,2	1664213,8	1129,8	1918007,8	157062,3	28712,6	1731785,5	447,4
2016-2017	-30012,1	90469,7	-121999,1	1517,3	-30012,1	12723,9	34106,8	-77149,7	306,9
2017-2018	117571448,5	42871159,7	74666809,1	33479,7	117571448,5	30389966,8	23892172,2	63291085,4	-1775,9
Серед.	30384740,5	11114205,5	19261418,1	9116,9	30384740,5	7841959,1	6065806,0	16477342,9	-367,4
Абсолютний базисний приріст, млн. грн.									
2014-2015	2079517,8	1242528,5	836648,7	340,6	2079517,8	808083,4	308232,3	963650,2	-448,1
2014-2016	3997525,6	1495192,7	2500862,5	1470,4	3997525,6	965145,7	336944,9	2695435,7	-0,7
2014-2017	3967513,5	1585662,4	2378863,4	2987,7	3967513,5	977869,6	371051,7	2618286,0	306,2

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2014-2018	121538962,0	44456822,1	77045672,5	36467,4	121538962,0	31367836,4	24263223,9	65909371,4	-1469,7
Серед.	32895879,7	12195051,4	20690511,8	10316,5	32895879,7	8529733,8	6319863,2	18046685,8	-403,1
Темп росту ланцюговий, %									
2014-2015	134,7	145,7	125,6	107,3	134,7	154,6	122,7	130,6	81,6
2015-2016	123,8	106,4	140,5	122,5	123,8	106,9	101,7	142,1	122,6
2016-2017	99,7	102,1	97,9	124,6	99,7	100,5	102,0	98,7	112,6
2017-2018	1280,2	1096,2	1421,3	536,0	1280,2	1336,1	1480,3	1197,0	35,1
Серед.	409,6	362,6	446,3	222,6	409,6	424,5	451,7	392,1	88,0
Темп росту базисний, %									
2014-2015	134,7	145,7	125,6	107,3	134,7	154,6	122,7	130,6	81,6
2014-2016	166,7	155,0	176,4	131,3	166,7	165,2	124,8	185,5	100,0
2014-2017	166,2	158,3	172,7	163,7	166,2	166,0	127,3	183,1	112,6
2014-2018	2127,6	1735,9	2454,7	877,4	2127,6	2218,5	1884,2	2191,5	39,5
Серед.	648,8	548,7	732,4	319,9	648,8	676,1	564,7	672,7	83,4
Темп приросту ланцюговий, %									
2014-2015	34,7	45,7	25,6	7,3	34,7	54,6	22,7	30,6	-18,4
2015-2016	23,8	6,4	40,5	22,5	23,8	6,9	1,7	42,1	22,6
2016-2017	-0,3	2,1	-2,1	24,6	-0,3	0,5	2,0	-1,3	12,6
2017-2018	1180,2	996,2	1321,3	436,0	1180,2	1236,1	1380,3	1097,0	-64,9
Серед.	309,6	262,6	346,3	122,6	309,6	324,5	351,7	292,1	-12,0
Темп приросту базисний, %									
2014-2015	34,7	45,7	25,6	7,3	34,7	54,6	22,7	30,6	-18,4
2014-2016	66,7	55,0	76,4	31,3	66,7	65,2	24,8	85,5	0,0
2014-2017	66,2	58,3	72,7	63,7	66,2	66,0	27,3	83,1	12,6
2014-2018	2027,6	1635,9	2354,7	777,4	2027,6	2118,5	1784,2	2091,5	-60,5
Серед.	548,8	448,7	632,4	219,9	548,8	576,1	464,7	572,7	-16,6

Джерело: розробка автора на основі показників [220; 221; 222; 223; 224]

Таблиця Ж.2

Показники структури майна та джерел формування капіталу вітчизняного бізнесу у 2014-2018 рр.

Показ./Рік	Частка необоротних активів у майні	Частка оборотних активів у майні	Частка власного капіталу в джерелах формування капіталу	Частка зобов'язань і забезпечень у джерелах формування капіталу	Частка довгострокових зобов'язань і забезпеч. у джер. форм. капіталу
1	2	3	4	5	6
Показник частки статті балансу до підсумку активу/пасиву, %					
2014	45,4	54,6	24,7	52,6	22,7
2015	49,1	50,9	28,3	51,0	20,7
2016	42,2	57,8	24,5	58,5	17,0
2017	43,2	56,8	24,7	57,9	17,4
2018	37,0	63,0	25,8	54,1	20,1
Абсолютний приріст ланцюговий, %					
2014-2015	3,7	-3,7	3,6	-1,6	-2,0
2015-2016	-6,9	6,9	-3,9	7,5	-3,7
2016-2017	1,0	-1,0	0,2	-0,6	0,4
2017-2018	-6,2	6,2	1,1	-3,8	2,7
Серед.	-2,1	2,1	0,3	0,4	-0,6
Абсолютний приріст базисний, %					
2014-2015	3,7	-3,7	3,6	-1,6	-2,0
2014-2016	-3,2	3,2	-0,2	5,9	-5,7
2014-2017	-2,2	2,2	0,0	5,3	-5,3
2014-2018	-8,4	8,4	1,1	1,5	-2,6
Серед.	-2,5	2,5	1,1	2,8	-3,9
Темп росту ланцюговий, %					
2014-2015	108,1	93,2	114,8	96,9	91,1
2015-2016	85,9	113,5	86,3	114,8	82,2
2016-2017	102,5	98,3	100,8	99,0	102,3

Продовження таблиці Ж.2

1	2	3	4	5	6
2017-2018	85,6	110,9	104,5	93,4	115,6
Серед.	95,5	104,0	101,6	101,0	97,8
Темп росту базисний, %					
2014-2015	108,1	93,2	114,8	96,9	91,1
2014-2016	92,9	105,8	99,1	111,3	74,9
2014-2017	95,1	104,1	99,9	110,2	76,6
2014-2018	81,5	115,4	104,4	102,9	88,6
Серед.	94,4	104,6	104,6	105,3	82,8
Темп приросту ланцюговий, %					
2014-2015	8,1	-6,8	14,8	-3,1	-8,9
2015-2016	-14,1	13,5	-13,7	14,8	-17,8
2016-2017	2,5	-1,7	0,8	-1,0	2,3
2017-2018	-14,4	10,9	4,5	-6,6	15,6
Серед.	-4,5	4,0	1,6	1,0	-2,2
Темп приросту базисний, %					
2014-2015	8,1	-6,8	14,8	-3,1	-8,9
2014-2016	-7,1	5,8	-0,9	11,3	-25,1
2014-2017	-4,9	4,1	-0,1	10,2	-23,4
2014-2018	-18,5	15,4	4,4	2,9	-11,4
Серед.	-5,6	4,6	4,6	5,3	-17,2

Джерело: розробка автора

Таблиця Ж.3

Аналіз динаміки сукупних фінансових результатів вітчизняного бізнесу у 2014-2018 рр.

Показ./Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг)	Інші операційні доходи	Інші доходи	Разом чисті доходи	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Інші операційні витрати	Інші витрати	Разом витрати	Чистий прибуток (збиток)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансовий результат, млн. грн.									
2014	4181654,0	455511,7	408590,9	5045764,4	3476786,1	4768958,0	841175,4	5635831,3	-590066,9
2015	5164124,3	731429,6	516820,0	6412388,4	4221256,3	5849212,3	911633,3	6785904,4	-373516,0
2016	6226583,2	480903,6	333915,4	7041455,7	5138023,2	6386244,4	585269,9	7011750,7	29705,0
2017	7621974,8	485445,5	277820,2	8385245,6	6325505,0	7658343,4	489945,0	8216492,8	168752,8
2018	9092539,8	545987,2	364231,7	10002868,0	7604739,6	9144078,1	489468,4	9714562,5	288305,5
Абсолютний ланцюговий приріст, млн. грн.									
2014-2015	982470,3	275917,9	108229,1	1366624,0	744470,2	1080254,3	70457,9	1150073,1	216550,9
2015-2016	1062458,9	-250526,0	-182904,6	629067,3	916766,9	537032,1	-326363,4	225846,3	403221,0
2016-2017	1395391,6	4541,9	-56095,2	1343789,9	1187481,8	1272099,0	-95324,9	1204742,1	139047,8
2017-2018	1470565,0	60541,7	86411,5	1617622,4	1279234,6	1485734,7	-476,6	1498069,7	119552,7
Серед.	1227721,5	22618,9	-11089,8	1239275,9	1031988,4	1093780,0	-87926,8	1019682,8	219593,1
Абсолютний базисний приріст, млн. грн.									
2014-2015	982470,3	275917,9	108229,1	1366624	744470,2	1080254	70457,9	1150073	216550,9
2014-2016	2044929,2	25391,9	-74675,5	1995691	1661237	1617286	-255906	1375919	619771,9
2014-2017	3440321,8	29933,8	-130771	3339481	2848719	2889385	-351230	2580662	758819,7
2014-2018	4910886,8	90475,5	-44359,2	4957104	4127954	4375120	-351707	4078731	878372,4
Серед.	2844652	105429,8	-35394,1	2914725	2345595	2490512	-222096	2296346	618378,7

Продовження таблиці Ж.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Темп росту ланцюговий, %									
2014-2015	123,5	160,6	126,5	127,1	121,4	122,7	108,4	120,4	63,3
2015-2016	120,6	65,7	64,6	109,8	121,7	109,2	64,2	103,3	8,0
2016-2017	122,4	100,9	83,2	119,1	123,1	119,9	83,7	117,2	568,1
2017-2018	119,3	112,5	131,1	119,3	120,2	119,4	99,9	118,2	170,8
Серед.	121,4	109,9	101,4	118,8	121,6	117,8	89,0	114,8	198,6
Темп росту базисний, %									
2014-2015	123,5	160,6	126,5	127,1	121,4	122,7	108,4	120,4	63,3
2014-2016	148,9	105,6	81,7	139,6	147,8	133,9	69,6	124,4	5,0
2014-2017	182,3	106,6	68,0	166,2	181,9	160,6	58,2	145,8	28,6
2014-2018	217,4	119,9	89,1	198,2	218,7	191,7	58,2	172,4	48,9
Серед.	168,0	123,1	91,3	157,8	167,5	152,2	73,6	140,7	4,8
Темп приросту ланцюговий, %									
2014-2015	23,5	60,6	26,5	27,1	21,4	22,7	8,4	20,4	36,7
2015-2016	20,6	-34,3	-35,4	9,8	21,7	9,2	-35,8	3,3	108,0
2016-2017	22,4	0,9	-16,8	19,1	23,1	19,9	-16,3	17,2	468,1
2017-2018	19,3	12,5	31,1	19,3	20,2	19,4	-0,1	18,2	70,8
Серед.	21,4	9,9	1,4	18,8	21,6	17,8	-11,0	14,8	98,6
Темп приросту базисний, %									
2014-2015	23,5	60,6	26,5	27,1	21,4	22,7	8,4	20,4	36,7
2014-2016	48,9	5,6	-18,3	39,6	47,8	33,9	-30,4	24,4	105,0
2014-2017	82,3	6,6	-32,0	66,2	81,9	60,6	-41,8	45,8	128,6
2014-2018	117,4	19,9	-10,9	98,2	118,7	91,7	-41,8	72,4	148,9
Серед.	68,0	23,1	-8,7	57,8	67,5	52,2	-26,4	40,7	104,8

Джерело: розробка автора на основі показників [301; 302; 303; 304; 305]

Додаток И

Горизонтальний та вертикальний аналіз скороченого аналітичного балансу товариств у 2015-2019 рр.

Таблиця И.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз скороченого аналітичного балансу ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Показник/Рік/ Стаття балансу	Показники балансу, тис. грн				Абсолютний приріст, тис. грн					Реальний темп приросту, %				
	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2019	2018- 2019	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2019	2018- 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Майно – всього	247,0	1014,6	1 242,8	859,2	767,6	228,2	995,8	612,2	-383,6	261,3	11,6	358,2	216,8	-33,6
Необоротні активи	104,2	108,6	87,2	59,6	4,4	-21,4	-17,0	-44,6	-27,6	-8,3	-26,9	-23,8	-47,9	-34,3
Основні засоби	104,2	108,6	87,2	59,6	4,4	-21,4	0,0	-44,6	-27,6	-8,3	-26,9	-23,8	-47,9	-34,3
первісна вартість	104,2	133,5	142,7	154,1	29,3	9,2	-17,0	49,9	11,4	12,7	-2,6	24,7	34,7	3,7
знос	0	24,9	55,5	95,5	24,9	30,6	38,5	95,5	40,0	-	103,0	-	-	65,3
Оборотні активи	142,8	906,0	1 155,6	799,6	763,2	249,6	1012,8	656,8	356,0	458,0	16,2	637,0	410,0	-33,5
Запаси	39,4	336,5	372,9	209,1	297,1	36,4	333,5	169,7	-163,8	651,2	0,9	762,0	383,3	-46,1
Готова продукція	0,1	163,7	96,1	0,0	163,6	-67,6	96,0	-0,1	-96,1	143875	-46,5	87422,8	-100,0	-100,0
Поточна дебітор. заборг.	89,4	323,3	416,5	487,3	233,9	93,2	327,1	397,9	70,8	218,1	17,3	324,3	396,4	12,4
Гроші, поточні фін. інвест.	14,0	241,7	366,0	73,5	227,7	124,3	352,0	59,5	-292,5	1418,4	37,9	2281,0	378,1	-80,7
Витрати майб. періодів	-	-	-	13,6	-	-	-	13,6	13,6	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	0,0	4,5	0,2	16,1	4,5	-4,3	0,2	16,1	15,9	-	-96,0	-	-	7632,9
Джерела формування капіталу, всього	247,0	1014,6	1 242,8	859,2	767,6	228,2	995,8	612,2	-383,6	261,3	11,6	358,2	216,8	-33,6
Власний капітал	0,5	7,3	20,1	458,6	6,8	12,8	19,6	458,1	438,5	1184,1	150,8	3561,2	83433,7	2091,7
Зареєстрований капітал	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозп. прибуток (збиток)	0,5	7,3	20,1	458,6	6,8	12,8	19,6	0,0	438,5	1184,1	150,8	3561,2	83433,7	2091,7
Неоплачений капітал	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Зобов'язання і забезпечення	246,5	1007,3	1 222,7	1317,8	760,8	215,4	976,2	1071,3	95,1	259,4	10,5	351,8	386,9	3,5

Продовження таблиці И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Інші поточні зобов'язання	46,2	497,3	922	351,7	451,1	424,7	875,8	305,5	-570,3	846,7	68,9	1717,6	593,3	-63,4
Поточ. зобов'яз. і забезп.	246,5	1007,3	1 222,7	1317,8	760,8	215,4	976,2	1071,3	95,1	259,4	10,5	351,8	386,9	3,5
Поточна кредиторська заборгованість	200,3	510,0	300,7	966,1	309,7	-209,3	100,4	765,8	665,4	123,9	-46,3	36,7	339,3	208,6

Джерело: розробка автора

Таблиця И.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз скороченого аналітичного балансу ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Показник	Показники балансу, тис. грн					Абсолютний приріст, тис. грн					Реальний темп приросту, %				
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2019	2018- 2019	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2019	2018- 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Майно–всього	15 619,6	70 254,7	95 747,5	350599	615 472	25492,8	254852	280344	545217	264873	19,9	233,5	354,5	741,6	68,6
Необоротні активи	4,0	173,8	182,7	6 044,8	12 240,0	8,9	5862,1	5871,0	12066,2	6195,2	-7,5	2913,3	3067,6	6665,2	94,5
Незав. кап. інвестиції	0,0	80,0	1,2	543,4	557,8	-78,8	542,2	463,4	477,8	14,4	-98,7	41141,7	518,6	569,8	-1,4
Основні засоби	0,0	11,4	100,8	5426,3	11608,7	89,4	5325,5	5414,9	11597,3	6182,4	677,7	4802,8	43250	97720	105,5
первісна вартість	0,3	145,8	282,3	5698,4	12334,9	136,5	5416,1	5552,6	12189,1	6636,5	70,3	1738,4	3459,5	8026,9	107,9
Знос	0,3	134,4	181,5	272,1	726,2	47,1	90,6	137,7	591,8	454,1	18,8	36,5	84,4	419,0	156,4
Інші необ.активи	0,0	78,4	76,7	75,1	43,5	-1,7	-1,6	-3,3	-34,9	-31,6	-14,0	-10,8	-12,8	-46,7	-44,4
Оборотні активи	15615,6	70080,9	95564,8	344554	603231,7	25483,9	248989	274473	533151	258677	19,9	228,4	347,8	726,9	68,2
Запаси	11678,4	45394,0	85596,5	130220,1	314270,6	40202,5	44623,6	84826,1	268877	184051	65,8	38,6	161,3	565,1	131,8
Готова продукція	0,0	0,0	37,1	31752,1	150591,2	37,1	31715	31752,1	150591	118839	-	77846,4	-	-	355,6
Поточні біол.активи	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Пот. деб. заборгован.	2326,1	22324,9	8165,0	205880	186682,5	-14159,9	197715	183555	164358	-19197	-67,8	2196,4	739,9	703,3	-12,9

Продовження таблиці И.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Гроші, пот. фін. інвес.	1,9	25,8	10,5	6654,9	6650,9	-15,3	6644,4	6629,1	6625,1	-4,0	-64,2	57623,1	23392	24663,4	-4,0
Витрати майб. періодів	1606,1	2136,2	1789,8	1499,7	95616,4	-346,4	-290,1	-636,5	93480,2	94116,7	-26,3	-23,7	-36,1	4199,7	6024,6
Інші оборотні активи	0,0	200,0	3,0	299,3	11,3	-197,0	296,3	99,3	-188,7	-288,0	-98,7	8986,2	36,3	-94,6	-96,4
Джерела формування капіталу – всього	15619,6	70254,7	95747,5	350599	615471,7	25492,8	254852	280344	545217	264873	19,9	233,5	354,5	741,6	68,6
Власний капітал	-361,2	42659,8	672285,6	621778	674965,5	629626	-50507	579119	632306	53187,2	1286,0	-15,8	1227,4	1419,9	4,3
Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-12,0	-8,9	-8,9	-3,9	-3,9
Додатковий капітал	0,0	11,4	23,5	17,8	12,6	12,1	-5,7	6,4	1,2	-5,2	81,3	-31,0	42,2	6,2	-32,0
Нерозп.прибуток (збит)	-362,2	42647,4	672310,1	621797,1	674979,1	629663	-50513	579150	0,0	53182	1286,5	-15,8	1228	1420,4	4,3
Зобов. і забезпечення	15980,8	27594,9	768033,1	972377,3	1290437	740438	204345	944782	1262842	318060	2347,9	15,3	3109	4392,2	27,5
Довг.і зобов. і забезп.	4,7	324,1	454,4	0,0	1299,5	130,3	-454,4	-324,1	975,4	1299,5	23,3	-100,0	-100,0	285,2	-100,0
Інші пот. зобов'язання	2057,4	7645,7	747776,1	897363,9	1193795	740130	149588	889718	1186150	296432	8501,9	9,3	10589	14899,0	27,8
Поточ. зобов. і забезп.	15976,1	27270,8	767578,7	972377,3	1289138	740308	204799	945107	1261867	316760	2375,5	15,4	3147,4	4441,0	27,4
Поточ.кредитор.заборг.	13918,7	19625,1	19802,6	75013,4	95341,9	177,5	55210,8	55388,3	75716,8	20328,5	-11,3	245,0	248,1	366,7	22,1

Джерело: розробка автора

Таблиця И.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз скороченого аналітичного балансу ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Показник	Показники балансу, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн					Реальний темп приросту, %				
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2017-2018	2016-2018	2016-2019	2018-2019	2016-2017	2017-2018	2016-2018	2016-2019	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Майно–всього	2,3	20196,5	37344,1	51992,7	90992,5	17147,6	14648,6	31796,2	70796,0	38999,8	62,6	26,8	134,5	332,8	68,1
Необоротні активи	0,3	11,4	2025,7	2095,7	1966,0	2 014,3	70,0	2084,3	1954,6	-129,7	15528,2	-5,8	16642,6	16466,4	-9,9

Продовження таблиці И.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Основні засоби	0,0	11,4	2025,7	2095,7	1966,0	2 014,3	70,0	2084,3	1954,6	-129,7	15528,2	-5,8	16642,6	16466,4	-9,9
первісна вартість	0,3	103,3	2193,9	2422,9	2479,5	2 090,6	229,0	2319,6	2376,2	56,6	1767,9	0,6	2036,2	2205,8	-1,7
знос	0,3	91,9	168,2	327,2	513,5	76,3	159,0	235,3	421,6	186,3	61,0	77,2	224,3	436,8	50,8
Оборотні активи	2,0	20185,1	35318,4	49897,0	89026,5	15133,3	14578,6	29711,9	68841,4	39129,5	53,9	28,7	125,1	323,7	71,4
Запаси	0,0	14588,5	24382,4	44163,3	52741,4	9793,9	19780,9	29574,8	38152,9	8578,1	47,0	65,0	175,7	247,3	14,7
Пот. дебітор. заборг.	1,1	3900,6	8820,5	1726,5	34609,9	4 919,9	-7094,0	-2 174,1	30709,3	32883,4	98,9	-82,2	-59,7	752,4	1825,7
Гроші, поточні фінансові інвестиції	0,9	126,5	3,9	30,9	20,2	-122,6	27,0	-95,6	-106,3	-10,7	-97,3	621,6	-77,8	-84,7	-37,2
Витрати майбутніх періодів	0,0	1569,5	2111,6	1938,5	1655,0	542,1	-173,1	369,0	85,5	-283,5	18,3	-16,4	12,5	1,3	-18,0
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0	2037,8	0,0	0,0	2037,8	2037,8	0,0	-2037,8	-	-	-	-	-100,0
Джерела формування капіталу – всього	2,3	20196,5	37344,1	51992,7	90992,5	17147,6	14648,6	31796,2	70796,0	38999,8	62,6	26,8	134,5	332,8	68,1
Власний капітал	6,9	159,0	166838,0	159964,2	163476,0	166679	-6873,8	159805	163317	3 511,8	92186,3	-12,7	91527,0	98665,7	-1,8
Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-12,0	-8,9	-8,9	-3,9	-3,9
Додатковий капітал	0,0	11,4	9,1	6,8	4,7	-2,3	-2,3	-4,6	-6,7	-2,1	-29,8	-31,9	-45,7	-60,4	-33,6
Нерозподілений прибуток (збиток)	7,9	171,4	166848,1	159972,0	163476,0	166677	-6 876,1	159801	163305	3504,0	85515	-12,7	84902	91520,5	-1,8
Зобов. і забезпечення	9,2	20355,5	204182,1	211956,9	254468,5	183827	7 774,8	191601	234113	42511,6	782,2	-5,5	848,3	1100,9	15,3
Довгострокові зобов'язання і забезпеч.	0,0	25,0	67,9	0,0	218,8	42,9	-67,9	-25,0	193,8	218,8	138,9	-100,0	-100,0	740,7	100,0
Інші пот. зобов'язання	6,5	7568,4	197475,3	176457,2	218086,8	189907	-21018	168889	210518	41629,6	2194,8	-18,6	2023,4	2668,1	18,7
Поточні зобов'язання і забезпечення	9,2	20330,5	204114,2	211956,9	254249,7	183784	7 842,7	191626	233919	42 292,8	783,0	-5,4	849,5	1101,3	15,2
Поточна кредиторська заборгованість	2,7	12762,1	6638,9	35499,7	36162,9	-6 123,2	28860,8	22737,6	23400,8	663,2	-54,2	387,0	153,3	172,2	-2,1

Джерело: розробка автора

Таблиця И.4

Горизонтальний та вертикальний аналіз скороченого аналітичного балансу ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Показник	Показники балансу, тис. грн					Абсолютний приріст, тис. грн					Реальний темп приросту, %				
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2019	2018- 2019	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2019	2018- 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Майно – всього	7060,9	59039,1	126627,6	330573,0	1178947	67588,5	203945	271534	1119908	848374	88,6	137,8	409,9	208,2	242,6
Необоротні активи	5824,6	1955,0	562,9	18415,0	34532,0	-1392,1	17852,1	16 460	32577,0	16117,0	-74,7	2879,5	757,9	179,5	80,1
Незав. кап. інвестиції	0	83,2	172,6	166	1287	89,4	-6,6	82,8	1203,8	1121,0	82,5	-12,4	81,7	94,4	644,8
Основні засоби	5824,6	1871,5	390	18249	33245	-1481,5	17859,0	16377,5	31373,5	14996,0	-81,7	4161,6	788,1	183,3	75,0
первісна вартість	5825,3	1984,1	654,9	31692	71442	-1329,2	31037,1	29707,9	69457,9	39750,0	-71,0	4307,3	1354,7	392,1	116,5
знос	0,7	112,6	264,9	13443	38198	152,3	13178,1	13330,4	38085,4	24755,0	106,9	4521,8	10773,2	3862,0	173,0
Оборотні активи	1236,3	57084,1	126064,7	311800,0	1144057	68980,6	185735	254716	1086973	103521	94,2	125,3	397,5	209,0	252,5
Запаси	41,7	34471,1	91216,1	218387,0	607326,0	56745,0	127171	183916	572855	72781,8	132,7	118,0	477,0	251,6	167,1
Готова продукція	1,0	0,0	11956,8	29295,0	1952,0	11956,8	17338,2	29295,0	1952,0	9764,7	-	123,1	118,0	69,6	-93,6
Пот. дебіт. заборг.	1158,4	19 745,9	19004,1	47273,0	504623	-741,8	28268,9	27527,1	484877	15371,5	-15,4	126,5	26776,3	9383,9	925,4
Гроші, пот. фін. інвес.	10,1	9,8	1,1	2892,0	1625,0	-8,7	2 890,9	2882,2	1615,2	960,6	-90,1	239344	4600,7	2226,0	-46,0
Витрати майб. періодів	26,1	830,2	15823,0	42850,0	1747,0	14 992,8	27027,0	42019,8	916,8	14274,6	1576,3	146,6	-82,1	-29,3	-96,1
Інші оборотні активи	0,0	2 027,1	20,4	398,0	50,0	-2 006,7	377,6	-1629,1	-1977,1	132,7	-99,1	1676,8	118,0	69,6	-87,9
Необ. активи, утрим. для прод., гр. вибуття	0,0	0,0	0,0	358,0	358,0	0,0	358,0	358,0	358,0	119,33	-	-	-	3,9	3,9
Джерела формування капіталу – всього	7060,9	59039,1	126627,6	330573,0	1178947	67588,5	203945	271534	1119908	107837	88,6	137,8	409,9	208,2	242,6
Власний капітал	-11,0	-26890,4	-16776,1	-43419,0	257701	10 114,3	-26643	-16529	284591	-14469	-45,1	135,7	47,1	35,7	-670,1
Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	-12,0	-8,9	-8,9	-3,9	-3,9
Додатковий капітал	0,0	22,8	57,9	61,0	41,0	35,1	3,1	38,2	18,2	20,3	123,3	-4,0	143,7	131,0	-35,4
Нерозподілений прибуток (збиток)	-12,0	-26914,2	-16835,0	-43481,0	257679	10 079,2	-26646	-16567	284593	-14490	-45,0	135,2	47,1	35,8	-669,3
Зобов'язання і забезпеч.	7071,9	85822,6	143403,7	373992,0	921246,0	57581,1	230588	288169	835423	122307	47,0	137,5	296,9	154,4	136,6

Продовження таблиці II.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Довг. зобов. і забезп.	0,0	0,0	142,5	0,0	0,0	142,5	-142,5	0,0	0,0	0,0	-	-100,0	-	-	0,0
Інші пот. зобов'язання	156,3	41261	115153,1	321150	529099	73892,1	205997	279889	487838	106998	145,5	154,0	608,9	302,5	58,3
Пот. зобов. і забезп.	7071,9	85822,6	143261,2	373992,0	921246,0	57438,6	230731	288169	835423	122307	46,8	137,8	296,9	154,4	136,6
Пот. кредитор. заборг.	6915,6	44561,6	28108,1	52842,0	392147,0	-16453,5	24733,9	8280,4	347585	15308,8	-44,5	71,2	8,0	17,2	612,9

Джерело: розробка автора

Таблиця II.5

Горизонтальний та вертикальний аналіз скороченого аналітичного балансу ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Показник	Показники балансу, тис. грн					Абсолютний приріст, тис. грн					Реальний темп приросту, %				
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2017-2018	2016-2018	2016-2019	2018-2019	2016-2017	2017-2018	2016-2018	2016-2019	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Майно–всього	1,1	17965,8	35763,6	250855,9	386226,5	17797,8	215092	232890	368261	135370	75,1	538,8	1171,7	1965,1	47,9
Необоротні активи	0,0	258,6	137,5	32983,6	24562,0	-121,1	32846,1	32725	24 303,4	-8421,6	-53,2	21747,1	11516,3	9024,0	-28,5
Незавершені капітальні інвестиції	0	235,8	0	2565,3	2705	-235,8	2565,3	2329,5	2469,2	139,7	-100,0	-	890,8	1002,0	1,3
Основні засоби	0	22,8	137,5	23331,1	21423	114,7	23 193,6	23308,3	21400,2	-1908,1	430,4	15353,6	93096,2	90159,9	-11,8
первісна вартість	0,7	30	516	50606	49782	486,0	50090,0	50576,0	49 752,0	-824,0	1412,8	8832,0	153531	159304	-5,5
знос	0,7	7,2	378,5	27274,9	28359	371,3	26896,4	27267,7	28 351,8	1084,1	4523,5	6462,9	344907	378262	-0,1
Оборотні активи	1,1	17707,2	35 626,1	217872,3	361664,5	17918,9	182246	200165	343957	72623,7	77,0	457,0	1020,6	1862,0	59,5
Запаси	0,0	6866,9	28 707,1	140826	21 266,5	21840,2	112119	133959	14399,6	46942	267,7	346,8	1767,8	197,5	-85,5
Готова продукція	0,0	0,0	935,1	3256,9	87 346,3	935,1	2321,8	3256,9	87346,3	1085,6	-	217,2	-	-	2476,3
Поточні біол. активи	0,0	0,0	0,0	4517,1	0,0	0,0	4517,1	4517,1	0,0	1505,7	-	-	-	-	-100,0
Пот. дебітор. заборг.	0,3	9519,6	5851,6	69856,4	68 096,3	-3668,0	64004,8	60336,8	58576,7	23285,4	-45,9	987,2	568,3	587,2	-6,4
Гроші, поточні фінансові інвестиції	0,8	1,9	13,7	23,1	9,1	11,8	9,4	21,2	7,2	7,4	534,2	53,6	1007,3	360,1	-62,2
Витрати майб. періодів	0,0	1216,8	1053,7	2401,9	2 285,7	-163,1	1348,2	1185,1	1068,9	800,6	-23,8	107,6	79,8	80,4	-8,6

Продовження таблиці II.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Інші оборотні активи	0,0	102,0	0,0	247,8	6,9	-102,0	247,8	145,8	-95,1	82,6	-100,0	-	121,3	-93,5	-97,3
Дж. форм. кап,всього	1,1	17965,8	35763,6	250855,9	386226,5	17797,8	215092	232890	368261	83618,3	75,1	538,8	1171,7	1965,1	47,9
Власний капітал	-4,8	611,1	-268465	-1101526	-1206061	-269076	-833061	-1102137	-1206672	-367174	-38738	273,7	-164265	-189686	5,2
Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-12,0	-8,9	-8,9	-3,9	-3,9
Додатковий капітал	0,0	22,8	32,3	24,5	17,2	9,5	-7,8	1,7	-5,6	8,2	24,6	-30,9	-2,1	-27,5	-32,6
Нерозп.прибуток(збит)	-5,8	587,3	-268498	-1101551	-1206079	-269085	-8330531	-1102139	-1206666	-367182	-40309	273,6	-170922	-197372	5,2
Зобов. і забезпечення	5,9	17 354,7	304 228	1352382	1592287	286874	1048153	1335027	1574932	450792	1441,8	304,9	6997,1	8713,6	13,1
Довг.і зобов. і забезп.	0,0	53,4	269,0	1511,3	1892,2	215,6	1242,3	1 4579	1838,8	503,8	343,0	411,7	2477,5	3303,9	20,3
Інші пот. зобов'язання	5,2	8909,3	290237	1297079	1469529	281328	1006842	1288170	1460619	432358	2765,2	307,0	13159,3	15744,7	8,8
Пот. зобов. і забезп.	5,9	17301,3	303959	1350871	1590395	286658	1046911	1333569	1573094	450288	1445,2	304,8	7011,0	8730,3	13,1
Пот. кредитор. заборг.	0,7	8392,0	13722,6	53791,2	120885,7	5330,6	40068,6	45399,2	112494	17930,2	43,8	257,0	483,8	1283,8	115,9

Джерело: розробка автора

Додаток К

Обґрунтування горизонтального і вертикального аналізу майна і капіталу товариств у 2016 – 2019 рр.

Позитивні тенденції	Негативні тенденції
1	2
ТОВ «Логістик Трейд Україна»	
<p>— Вартість майна збільшилася на 612 тис. грн.. Зростання реальної вартості майна становить 216,8%. Рівень майнового потенціалу товариства зріс.</p> <p>— Оборотні активи підприємства зросли на 656,8 тис. грн. Приріст оборотних активів перевищує приріст майна. Позитивно позначилися на динаміці: абсолютний приріст грошових коштів на 59,5 тис. грн., що стверджує про позитивні тренди в оцінці ліквідності і платоспроможності товариства. Приріст інших оборотних активів на 16,1 тис. грн.</p>	<p>— Поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 397,9 тис. грн., що свідчить про незадовільний стан розрахунків з контрагентами. Однак підприємство активно зміцнює свої позиції на ринку – розширюється клієнтська база. Дана тенденція на перших етапах діяльності є допустимою.</p> <p>— Зростання джерел формування капіталу відбулося за рахунок: збільшення зобов'язань і забезпечень на 1071,3</p>
<p>— Вартість необоротних активів зменшилася на 44 тис. грн., що спричинено збільшенням первісної вартості основних засобів на 49,9 тис. грн. та амортизації на 95,5 тис. грн., Зміцнилися умови для основної діяльності.</p> <p>— Запаси зросли на 169,7 тис. грн., що може свідчити про не зовсім ефективну маркетингову політику товариства. Оскільки товариство «молоде», тому із нарощенням клієнтської бази розвивається забезпечення запасами і продукцією відокремлених замовлень покупців, які будуть продані через визначені часові проміжки. Також на складах наявна продукція, яка очікує відвантаження на експорт.</p> <p>— Вартість джерел формування капіталу збільшилася на 612 тис. грн. Темп приросту перевищив макро-економічний показник інфляції. Зростання реальної вартості майна становить 216,8%. У тому числі власний капітал збільшився на 458,1 тис. грн.</p>	<p>тис. грн., поточної кредиторської заборгованості на 765,8 тис. грн. Збільшення поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості певною мірою пов'язане із забезпеченням ресурсної бази для вітчизняних та експортних продаж, а також із наявними авансовими платежами за замовленнями клієнтів. Відповідно таку тенденцію не можна розцінювати як негативну, адже товариство веде довготермінову політику продажу.</p>
ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	
<p>— Вартість майна збільшилася на 545217 тис. грн., що свідчить про позитивний приріст майнового потенціалу. Темп приросту майна перевищив</p>	<p>— Готова продукція збільшилася на 150591 тис. грн., запаси – на 268877 тис. грн., тому підприємству</p>

Продовження Додатку К

1	2
<p>макроекономічний показник інфляції. Зростання реальної вартості майна досягло 741,6%.</p> <p>— Вартість необоротних активів зросла на 12066,2 тис. грн. Збільшення в основному відбулося за рахунок росту основних засобів на 11597,3 тис. грн., що свідчить про нарощення потужностей для основної діяльності.</p> <p>— Оборотні активи товариства збільшилися на 533151 тис. грн. Приріст оборотних активів перевищує приріст майна. Позитивно позначилися на динаміці: абсолютний приріст грошових коштів на 6625,1 тис. грн., що стверджує про позитивні тренди в оцінці ліквідності і платоспроможності підприємства. Витрати майбутніх періодів зросли на 93480,2 тис. грн.</p> <p>Джерела формування капіталу збільшилися на 545217 тис. грн, а зростання їх реальної вартості на 741,6%. Позитивна динаміка зумовлена зростанням власного капіталу на 632306 тис. грн. Фактично можемо стверджувати, щотовариство є фінансово стійким за рівнем забезпеченості власним капіталом.</p> <p>— Пасив балансу не містить негативних статей.</p> <p>— Зведено до нуля зобов'язання за довгостроковими зобов'язаннями і забезпеченнями.</p>	<p>рекомендується звернути більше уваги на організацію роботи відділу продаж.</p> <p>— Щодо зростання готової продукції, то бачимо, що товариство розпочало активно виготовляти та продавати продукцію лише з 2017 року. Відсутність продажів у 2015 – 2016 рр. обґрунтовується сезонністю посівної. Товариство створено у вересні 2015 р., відповідно перший рік нарощувався виробничий потенціал для запуску посівних, а збут урожаю посівних осені 2016 та весни 2017 розпочався у другій половині 2017 р.</p> <p>Поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 1261867 тис. грн.. Збільшення відбулося за рахунок росту кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань, що свідчить про потребу звернути увагу на управління заборгованістю.</p>
ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	
<p>— Вартість майна збільшилася на 70796 тис. грн., що свідчить про позитивний приріст майнового потенціалу. Темп приросту майна перевищив макроекономічний показник інфляції – зростання реальної вартості майна становить 332,8%.</p> <p>— Необоротні активи зросли за рахунок основних засобів на 1954,6 тис. грн.</p> <p>— Оборотні активи збільшилися на 68841,4 тис. грн., що зумовлено зменшенням поточної дебіторської заборгованості на 30709,3 тис. грн. та є результатом ефективного управління збутом.</p>	<p>— Гроші та поточні фінансові інвестиції зменшилися на 106,3 тис. грн., що може негативно впливати на довіру до товариства по платоспроможності.</p> <p>— Рекомендовано також товариству звернути увагу на політику збуту, адже запаси на складах зросли на 38152,9 тис. грн..</p> <p>— Зобов'язання та забезпечення товариства зросли на 191 234113 тис. грн. за рахунок поточних зобов'язань та поточної кредиторської заборгованості. У даному випадку товариству варто звернути увагу на управління</p>

Продовження Додатку К

1	2
<p>— Джерела формування капіталу збільшилися на 70796 тис. грн., їх реальна вартість зросла на 332,8%, що в основному зумовлено ростом власного капіталу на 163317 тис. грн..</p>	<p>заборгованістю. випадку товариству варто звернути увагу на управління заборгованістю.</p>
ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	
<p>— Вартість майна збільшилася на 1119908 тис. грн., що свідчить про позитивний приріст майнового потенціалу. Темп приросту майна перевищив макроекономічний показник інфляції. Зростання реальної вартості майна становить 208,2%.</p> <p>— Необоротні активи збільшилися на 32577 тис. грн. за рахунок зростання незавершених капітальних інвестицій на 1203,8 тис. грн. та основних засобів на 31373,5 тис. грн.</p> <p>— Оборотні активи збільшилися на 1086973 тис. грн.. В основному за рахунок зростання грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 1615,2 тис. грн., що показує фінансову стабільність підприємства.</p> <p>— Вартість джерел формування капіталу збільшилася 1119908 тис. грн.. Темп приросту перевищив макроекономічний показник інфляції. Зростання реальної вартості майна становить 208,2%. Додатковий капітал зріс на 18,2 тис. грн., погашено довгострокові зобов'язання і забезпечення.</p> <p>— Власний капітал зменшився на 284591 тис. грн., що позитивно впливатиме на рівень платоспроможності товариства.</p>	<p>— Поточна дебіторська заборгованість зросла на 484877 тис. грн.. Зобов'язання та забезпечення збільшилися на 835423 тис. грн.</p> <p>— Запаси зросли на 572855 тис. грн., готова продукція – на 1952 тис. грн. Оскільки, товариство розпочало діяльність із збуту готової продукції з 2017 р.. Оскільки створене у вересні 2015 р., то у перший рік роботи відбувалося нарощення виробничого потенціалу для посівних, а збут урожаю посівних осені 2016 та весни 2017 розпочався у другій половині 2017 р.</p>
ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»	
<p>— Вартість майна збільшилася на 368261 тис. грн., що свідчить про позитивний приріст майнового потенціалу. Темп приросту майна перевищив макроекономічний показник інфляції. Зростання реальної вартості майна становить 1965,1%.</p> <p>— Необоротні активи зросли на 24303 тис. грн. в основному за рахунок збільшення незавершених капітальних інвестицій на 2469,2 тис. грн. і основних засобів на 21400,2 тис. грн.</p>	<p>— Готова продукція збільшилася на 87346,3 тис. грн., запаси – на 14399,6 тис. грн. Відповідно рекомендується звернути увагу на управління відділом продажу. Також бачимо динаміку у затримці операцій з готовою продукцією через налагодження і очікування урожаю посівних.</p>

Продовження Додатку К

1	2
<p>— Оборотні активи збільшилися на 343957 тис. грн.. Позитивна динаміка зумовлена в основному динамікою грошових коштів і поточних фінансових інвестицій.</p> <p>— В рамках джерел формування капіталу товариство залучило на розвиток бізнесу довго- та короткострокові джерела фінансування (у тому числі кредити), що на даний момент створює негативну характеристику пасиву балансу, однак за ефективного управління залученими ресурсами товариство на перспективу має змогу значно покращити свої фінансові та виробничі потужності.</p>	<p>— Поточна дебіторська заборгованість зросла на 58576,7 тис. грн., тому товариству варто переглянути управління заборгованістю.</p> <p>— Джерела формування капіталу збільшилися на 368261 тис. грн., а їх реальна вартість зросла на 1965,1%. Зростання відбулося за рахунок збільшення зобов'язань і забезпечень на 1574932 тис. грн. та зменшення власного капіталу на 1206672 тис. грн., що є потенційно негативним фактором для платоспроможності.</p>

Джерело: розробка автора

Додаток Л

Оцінювання фінансової ситуації товариств у 2016-2019 рр.

Таблиця Л.1

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Показник/Рік	Значення показника фінансової стійкості				Абсолютний приріст		
	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
Показники структури джерел формування капіталу							
Коефіцієнт фінансової автономії	0,002	0,007	0,016	0,534	0,009	0,005	0,532
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,998	0,993	0,984	1,534	-0,009	-0,005	0,536
Коефіцієнт фінансового ризику	493,000	137,986	60,831	2,874	-77,155	-355,014	-490,126
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,002	0,007	0,016	0,348	0,009	0,005	0,346
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000
Показники стану оборотних активів							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-207,400	-13,877	-3,338	0,870	193,523	204,062	208,270
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,726	-0,112	-0,058	0,499	0,614	0,668	1,225
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-2,632	-0,301	-0,180	1,908	2,331	2,452	4,540
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,135	-2,386	-5,455	0,184	-2,251	-5,320	0,319
Показники стану основного капіталу							
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,581	0,439	0,370	0,313	-0,143	-0,211	-0,269
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,422	0,107	0,070	0,069	-0,315	-0,352	-0,352
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,000	0,187	0,389	0,620	0,187	0,389	0,620
Коефіцієнт відношення оборотних і необоротних активів	1,370	8,343	13,252	13,416	6,972	11,882	12,046

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 112–113]

Таблиця Л.2

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Показник/Рік	Значення показника фінансової стійкості					Абсолютний приріст		
	2015	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
Показники структури джерел формування капіталу								
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,0231	0,6072	7,0214	1,7735	1,0967	6,41	1,17	0,49
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,0231	0,3928	8,0214	2,7735	2,0967	7,63	2,38	1,70
Коефіцієнт фінансового ризику	-44,2436	0,6469	1,1424	1,5639	1,9119	0,50	0,92	1,26
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,0226	1,5459	0,8753	0,6394	0,5231	-0,67	-0,91	-1,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-0,0132	0,0075	0,0007	0,0000	0,0019	-0,01	-0,01	-0,01
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,0003	0,0117	0,0006	0,0000	0,0010	-0,01	-0,01	-0,01
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,9997	0,9883	0,9994	1,0000	0,9990	0,01	0,01	0,01
Показники стану оборотних активів								
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,0111	0,9959	0,9997	0,9903	0,9819	0,00	-0,01	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,0234	0,6062	7,0330	1,7870	1,0986	6,43	1,18	0,49
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-0,0313	0,9359	7,8520	4,7284	2,1088	6,92	3,79	1,17
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,0052	0,0006	0,00002	0,00003	0,00003	0,00	0,00	-0,0006
Показники стану основного капіталу								
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,7479	0,6463	0,8950	0,3869	0,5295	0,25	-0,26	-0,12
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,0000	0,0002	0,0011	0,0155	0,0189	0,00	0,02	0,02
Коефіцієнт нагромадження амортизації	1,0000	0,9218	0,6429	0,0478	0,0589	-0,28	-0,87	-0,86
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	3903,9000	403,2273	523,0695	57,0001	49,2836	119,84	-346,23	-353,94

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 112–113]

Таблиця Л.3

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Показник/Рік	Значення показника фінансової стійкості					Абсолютний приріст		
	2015	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
Показники структури джерел формування капіталу								
Коефіцієнт фінансової автономії	3,000	0,008	4,468	3,077	1,797	4,460	3,069	1,789
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	4,000	1,008	5,468	4,077	2,797	4,460	3,069	1,789
Коефіцієнт фінансового ризику	1,333	128,022	1,224	1,325	1,557	-126,798	-126,697	-126,465
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,750	0,008	0,817	0,755	0,642	0,809	0,747	0,635
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,000	0,136	0,000	0,000	0,001	-0,135	-0,136	-0,135
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	-0,001	-0,001	0,000
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	1,000	0,999	1,000	1,000	0,999	0,001	0,001	0,0004
Показники стану оборотних активів								
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,957	0,928	0,988	0,987	0,988	0,060	0,059	0,060
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	3,300	0,007	4,666	3,164	1,814	4,659	3,157	1,807
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-	0,010	6,759	3,575	3,062	6,749	3,565	3,052
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,136	0,857	0,000	0,000	0,000	-0,857	-0,857	-0,857
Показники стану основного капіталу								
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,000	0,723	0,707	0,890	0,601	-0,016	0,167	-0,122
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,000	0,001	0,054	0,040	0,022	0,054	0,040	0,021
Коефіцієнт нагромадження амортизації	1,000	0,890	0,077	0,135	0,207	-0,813	-0,755	-0,683
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	6,667	1770,62	17,435	23,809	45,283	-1753,188	-1746,814	-1725,34

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 112–113]

Таблиця Л.4

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Показник/Рік	Значення показника фінансової стійкості					Абсолютний приріст		
	2015	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
Показники структури джерел формування капіталу								
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,002	-0,455	-0,132	-0,131	0,219	0,323	0,324	0,674
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,002	1,454	1,132	1,131	0,781	-0,321	-0,322	-0,67
Коефіцієнт фінансового ризику	-642,900	-3,192	-8,548	-8,614	3,575	-5,357	-5,422	6,766
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,002	-0,313	-0,117	-0,116	0,280	0,196	0,197	0,593
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,000	0,000	-0,009	0,000	0,000	-0,009	0,000	0,000
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	1,000	1,000	0,999	1,000	1,000	-0,001	0,000	0,000
Показники стану оборотних активів								
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	530,509	1,073	1,034	1,424	0,866	-0,039	0,351	-0,207
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-4,720	-0,505	-0,138	-0,198	0,195	0,368	0,307	0,700
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-139,942	-0,837	-0,190	-0,283	0,367	0,647	0,554	1,204
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,002	0,000	0,000	-0,032	0,001	0,000	-0,032	0,001
Показники стану основного капіталу								
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,831	0,616	0,723	0,716	0,543	0,108	0,100	-0,072
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,825	0,032	0,003	0,055	0,028	-0,029	0,024	-0,004
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,0001	0,057	0,404	0,424	0,535	0,348	0,367	0,478
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,212	29,199	223,956	16,932	33,130	194,757	-12,267	3,931

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 112–113]

Таблиця Л.5

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Показник/Рік	Значення показника фінансової стійкості					Абсолютний приріст		
	2015	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
Показники структури джерел формування капіталу								
Коефіцієнт фінансової автономії	-4,364	0,034	-7,507	-4,391	-3,123	-7,541	-4,425	-3,157
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	5,364	0,966	8,507	5,391	4,123	7,541	4,425	3,157
Коефіцієнт фінансового ризику	-1,229	28,399	-1,133	-1,228	-1,320	-29,532	-29,627	-29,719
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,814	0,035	-0,882	-0,815	-0,757	-0,918	-0,850	-0,793
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,000	0,080	-0,001	-0,001	-0,002	-0,081	-0,082	-0,082
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,000	0,003	0,001	0,001	0,001	-0,002	-0,002	-0,002
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	1,000	0,997	0,999	0,999	0,999	0,002	0,002	0,002
Показники стану оборотних активів								
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,000	0,577	1,001	1,030	1,020	0,424	0,453	0,444
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-4,364	0,020	-7,539	-5,207	-3,403	-7,559	-5,227	-3,423
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-	0,051	-9,357	-7,806	-57,867	-9,408	-7,857	-57,918
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,167	0,005	0,000	0,000	0,000	-0,005	-0,005	-0,005
Показники стану основного капіталу								
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,000	0,383	0,807	0,672	0,111	0,423	0,289	-0,273
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,000	0,001	0,004	0,093	0,055	0,003	0,092	0,054
Коефіцієнт нагромадження амортизації	1,000	0,240	0,734	0,539	0,570	0,494	0,299	0,330
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	-	68,473	259,099	6,605	14,725	190,626	-61,868	-53,749

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 112–113]

**Аналіз відносних показників фінансової стійкості товариств
у 2016 – 2019 рр.**

ТОВ	Результати та висновки аналізу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	<p>— Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,02 до 0,534, та є більшим нормативного значення $\geq 0,5$, що можливість покрити зобов'язання за рахунок капіталу висока.</p> <p>— Коефіцієнт концентрації позикового капіталу корелюється зріс з 0,99 до 1,536, тобто бачимо його розвиток.</p> <p>— Коефіцієнт фінансового ризику знизився: у 2016 р. на 1 грн. власного капіталу припало 493 грн. позикового капіталу, а у 2019 р. – 2,8 грн.</p> <p>— Коефіцієнт фінансової стабільності становить 5 коп. власного капіталу на 1 грн. позикового капіталу.</p> <p>— Коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень утримався стабільним на рівні 1.</p> <p>— Рівень забезпечення оборотних активів власним капіталом до 2018 р. перебуває на від'ємній позначці, а у 2019 р. зріс до 0,87.</p> <p>— Коефіцієнт майна виробничого призначення не змінився (0,5-0,3), діяльність забезпечена активами.</p> <p>— Коефіцієнт реальної вартості основних засобів знизився з 0,42 до 0,07, а коефіцієнт нагромадження амортизації зріс до позначки 0,62, що свідчить про поступове зношення основних засобів та необхідність на перспективу здійснити вкладення у капітальні інвестиції.</p> <p>— Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів зріс з 1,3 грн. оборотних активів на 1 грн. необоротних у базовому періоді до позначки 13,42 грн. оборотних активів на 1 грн. необоротних у звітному.</p>
«Мрія Фармінг Поділля»	<p>— Коефіцієнт фінансової автономії зріс до позначки 1,09. При нормативному значенні $\geq 0,5$ бачимо, що товариство є фінансово стійким та незалежним від кредиторів.</p> <p>— Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 0,39 до 2,09, що перевищує нормативне значення $< 0,5$.</p> <p>— Коефіцієнт фінансового ризику зріс: у 2016 р. на 1 грн. власного капіталу припало 0,64 грн. позикового капіталу, а у 2019 р. – 1,91 грн., що при нормативному значенні < 1 свідчить про не зовсім злагожену політику управління капіталом.</p> <p>— Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 1,54 коп. власного капіталу на 1 грн. позикового капіталу до 52 коп., що менше нормативного значення 1 та попереджає про не зовсім стабільну фінансову стійкість товариства.</p> <p>— Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт довгострокових зобов'язань та забезпечень корелюються на рівні близькому до нуля. А коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень утримався на рівні 0,98–1,0. Тенденція показує мінімальну залежність товариства від довго- та короткострокового зовнішнього фінансування.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власного капіталу утримався на рівні 0,99, що є у межах нормативного значення $> 0,1$ – ступінь мобільності власного капіталу є доволі високою.</p>

1	2
«Мрія Фармінг Поділля»	<p>— Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами зросли до рівня 1,09 та 2,1 відповідно: 1,09 грн. оборотних коштів на 1 грн. оборотних активів та 2,1 грн. оборотних коштів на 1 грн. запасів. Товариство має високий рівень забезпеченості оборотними коштами.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів корелював на рівні нуля.</p> <p>— Коефіцієнт майна виробничого призначення зменшився з 0,64 до 0,53, тому варто звернути увагу на забезпечення активами основної діяльності товариства.</p> <p>— Коефіцієнт реальної вартості основних засобів зріс з нуля до 0,018, а коефіцієнт нагромадження амортизації знизився з 0,92 до 0,058, стан основних засобів покращився.</p> <p>— Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів зменшився з 403,23 грн. оборотних активів 1 грн необоротних у базовому періоді до 49,58 грн. у звітному періоді, що означає зниження рівня забезпечення необоротних активів оборотними коштами.</p>
«Мрія Фармінг Львів»	<p>— Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,008 до 1,79 при нормативному значенні $\geq 0,5$. Товариство є фінансово стійким та незалежним від кредиторів.</p> <p>— Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 1,0 до 2,79 та більший $< 0,5$.</p> <p>— Коефіцієнт фінансового ризику знизився: у 2016 р. на 1 грн. власного капіталу припало 128,02 грн. позикового капіталу, а у 2019 р. – 1,56 грн., що при нормативному значення < 1 свідчить про зростання фінансової стійкості товариства.</p> <p>— Коефіцієнт фінансової стабільності зріс з 0,8 коп. власного капітал на 1 грн. позикового капіталу до 64 коп., свідчить про поступове зростання фінансової стабільності товариства.</p> <p>— Коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт довгострокових зобов'язань та забезпечень на рівні 1 та нуля відповідно.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з 0,92 до 0,99, що знаходиться у межах нормативного значення $> 0,1$, ступінь мобільності власного капіталу є високою.</p> <p>— Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами зріс з 0,007 грн. до 1,81 грн. оборотних коштів на 1 грн. оборотних активів. А коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами зріс з 0,01 грн. до рівня 3,06 грн. оборотних коштів на 1 грн. запасів. Товариство забезпечене оборотними коштами.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів знизився з 0,85 до нуля.</p> <p>— Коефіцієнт майна виробничого призначення збільшився з 0,72 до 0,6, що вказує на те, що основна діяльність товариства забезпечена активами.</p> <p>— Коефіцієнт реальної вартості основних засобів зріс з нуля до 0,02, а коефіцієнт нагромадження амортизації знизився з 0,89 до позначки 0,2, що свідчить про поліпшення стану основних засобів.</p> <p>— Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів знизився з 1770,62 грн. оборотних активів на 1 грн. необоротних у базовому періоді до 45,28 грн. у звітному періоді, що означає зниження рівня забезпечення необоротних активів оборотними коштами.</p>

1	2
«Мрія Фармінг Тернопіль»	<p>— Коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансового ризику та коефіцієнт фінансової стабільності у 2016-2018 рр. вибірки є від'ємними, що при нормативному значенні $\geq 0,5$ свідчить про низьку фінансову стійкість та залежність товариства від кредиторів. У 2019 р. показники зросли до 0,2 та 3,5 відповідно.</p> <p>— Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знизився з 1,45 до 0,78 та перевищує нормативне значення $< 0,5$.</p> <p>— Коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень утримався на рівні 1.</p> <p>— Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт довгострокових зобов'язань та забезпечень корелюються на рівні нуля.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився 1,07 до 0,86, що знаходиться в межах нормативного значення $> 0,1$, тобто ступінь мобільності власного капіталу є високою.</p> <p>— Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами у 2016-2018 рр. є від'ємними з тенденцією до зростання. При нормативному значенні $\geq 0,1$ та $\geq 0,5$ відповідно можна зробити висновок про низький рівень забезпеченості товариства оборотними коштами з змінами до покращення. У 2019 р. показники зросли до 2,2 та 0,4 відповідно.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів корелюється в межах нуля.</p> <p>— Коефіцієнт майна виробничого призначення знизився з 0,61 до 0,54.</p> <p>— Коефіцієнт реальної вартості основних засобів утримався на рівні 0,03, а коефіцієнт нагромадження амортизації зріс з 0,05 до позначки 0,5, що свідчить про збільшення вартості та поступове зношення основних засобів, необхідно інвестувати у капітальні інвестиції.</p> <p>— Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів зріс з 29,2 грн. оборотних активів на 1 грн. необоротних у базовому періоді до 33,13 грн. оборотних активів на 1 грн. необоротних у звітному періоді, що означає збільшення рівня забезпечення необоротних активів оборотними коштами.</p>
«Мрія Фармінг Буковина»	<p>— Коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансового ризику та коефіцієнт фінансової стабільності у періоді вибірки є від'ємними, що при нормативному значенні $\geq 0,5$ свідчить про низьку фінансову стійкість та залежність товариства від кредиторів.</p> <p>— Коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився з 0,96 до 4,12 та перевищує нормативне значення $< 0,5$.</p> <p>— Коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень утримався на рівні 1.</p> <p>— Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт довгострокових зобов'язань та забезпечень корелюються на рівні близькому до нуля.</p> <p>— Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс 0,58 до 1,02, що знаходиться в межах нормативного значення $> 0,1$, тобто ступінь мобільності власного капіталу є високою.</p> <p>— Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами є від'ємними, проте показник поступово зростає. При нормативному значенні $\geq 0,1$ та $\geq 0,5$ відповідно</p>

Продовження таблиці Л.6

1	2
«Мрія Фармінг Буковина»	<p>бачимо низький рівень забезпеченості товариства оборотними коштами з тенденцією до покращення.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів корелюється в межах нуля. — Коефіцієнт майна виробничого призначення знизився з 0,38 до 0,11. — Коефіцієнт реальної вартості основних засобів зріс з 0,001 до 0,06, а коефіцієнт нагромадження амортизації зріс з 0,24 до позначки 0,57, що свідчить про збільшення вартості та поступове зношення основних засобів, варто зробити вкладення в капітальні інвестиції. — Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів знизився з 68,47 грн. оборотних активів 1 грн. необоротних у базовому періоді до 14,73 грн. у звітному періоді, що означає часткове зменшення рівня забезпечення необоротних активів оборотними коштами.

Джерело: розробка автора

Таблиця Л.7

Аналіз відносних показників оцінювання ліквідності та платоспроможності товариств у 2016-2019 рр.

Показник/Рік	Значення показника				Абсолютний приріст		
	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «Логістик Трейд Україна»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,24	0,30	0,06	0,18	0,24	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,57	0,64	0,45	0,15	0,22	0,03
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,58	0,90	0,95	0,61	0,32	0,37	0,03
Коефіцієнт платоспроможності	0,06	0,24	0,30	0,06	0,18	0,24	0,00
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,58	0,90	0,95	0,61	0,32	0,37	0,03
Коефіцієнт покриття запасів	3,50	2,68	3,09	8,19	-0,82	-0,41	4,69
ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00095	0,00001	0,00684	0,00516	-0,00093	0,00590	0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,82	0,01	0,22	0,15	-0,81	-0,60	-0,67
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,57	0,12	0,35	0,47	-2,45	-2,22	-2,10
Коефіцієнт платоспроможності	0,00095	0,00001	0,00002	0,00001	-0,00093	-0,00092	-0,001
Коефіцієнт критичної ліквідності	2,54	0,12	0,35	0,47	-2,42	-2,19	-2,07
Коефіцієнт покриття запасів	1,54	16,82	12,20	6,21	15,28	10,65	4,67
ТОВ «Мрія Фармінг Львів»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00622	0,00002	0,00015	0,00008	-0,00620	-0,00608	-0,006
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	0,04	0,01	0,14	-0,15	-0,19	-0,06
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,99	0,17	0,24	0,35	-0,82	-0,76	-0,64
Коефіцієнт платоспроможності	0,00622	0,00002	0,00015	0,00008	-0,00620	-0,00608	-0,006
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,99	0,17	0,24	0,35	-0,82	-0,76	-0,64
Коефіцієнт покриття запасів	1,41	15,13	8,37	7,89	13,73	6,97	6,48

Продовження таблиці Л.7

1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00011	0,00001	0,00773	0,00176	-0,00011	0,00762	0,002
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,13	0,13	0,55	-0,10	-0,10	0,32
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,67	0,88	0,83	1,24	0,21	0,17	0,58
Коефіцієнт платоспроможності	0,00011	0,00001	0,00527	0,00018	-0,00011	0,00515	0,000
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,67	0,88	0,83	1,24	0,21	0,17	0,58
Коефіцієнт покриття запасів	1,65	1,38	1,43	1,88	-0,27	-0,22	0,23
ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00011	0,00005	0,00002	0,00001	-0,00006	-0,00009	-0,0001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,02	0,05	0,04	-0,53	-0,50	-0,51
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,02	0,12	0,16	0,23	-0,91	-0,86	-0,80
Коефіцієнт платоспроможності	0,00011	0,00005	0,00002	0,00001	-0,00006	-0,00009	-0,0001
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,02	0,12	0,16	0,23	-0,90	-0,86	-0,79
Коефіцієнт покриття запасів	2,58	1,24	1,50	17,01	-1,34	-1,08	14,43

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 147]

Таблиця Л.8

Аналіз ліквідності та платоспроможності товариств у 2016 – 2019 рр.

ТОВ	Результати та висновки аналізу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	— Коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт платоспроможності утрималися на рівні 0,06, що при нормативному значенні 0,2 та 0,1 відповідно свідчить про недостатній рівень забезпечення поточних зобов'язань високоліквідними активами у базовому році та високу платоспроможність у звітному році.

Продовження таблиці Л.8

1	2
«Логістик Трейд Україна»	<p>— Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,42 до 0,45, тобто у базовому періоді коефіцієнт був нижчим нормативного значення 0,6 – 0,8, проте у звітному показник перевищив нормативний та бачимо вищу розрахункову платоспроможність.</p> <p>— Коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт критичної ліквідності зросли з 0,58 до 0,61, однак залишилися нижчими нормативного значення 1. Товариству варто контролювати політику управління активами до стабілізації показників.</p>
«Мрія Фармінг Поділля»	<p>— Коефіцієнт абсолютної ліквідності і коефіцієнт платоспроможності при нормативному значенні 0,2 та 0,1 у базовому та звітному році були низькими.</p> <p>— Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,82 до 0,15. У базовому періоді коефіцієнт був в межах нормативного значення 0,6 – 0,8, проте у звітному показник суттєво знизився та показує незадовільну розрахункову платоспроможність.</p> <p>— Коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт критичної ліквідності знизилися з 2,57 до 0,47. У звітному році показник опустився нижче нормативного значення 1, тому товариству варто переглянути політику управління діяльністю.</p>
«Мрія Фармінг Львів»	<p>— Коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт платоспроможності знизилися з 0,0062 до 0,0008, що при нормативному значенні 0,2 та 0,1 відповідно свідчить про недостатній рівень забезпечення поточних зобов'язань високоліквідними активами.</p> <p>— Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,2 до 0,14, тому бачимо незадовільну розрахункову платоспроможність.</p> <p>— Коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт критичної ліквідності знизилися з 0,99 до 0,35 та є нижчими нормативного значення 1, тому товариству варто переглянути політику управління діяльністю.</p>
«Мрія Фармінг Тернопіль»	<p>— Коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт платоспроможності збільшилися з 0,0001 до 0,0017 та 0,0002 відповідно, що при нормативному значенні 0,2 та 0,1 відповідно свідчить про недостатній рівень забезпечення поточних зобов'язань високоліквідними активами.</p> <p>— Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,23 до 0,15 – платоспроможність низька.</p> <p>— Коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт критичної ліквідності зросли з 0,67 до 1,24 та є більшими нормативного значення 1.</p>
«Мрія Фармінг Буковина»	<p>— Коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт платоспроможності при нормативному значення 0,2 та 0,1 у базовому та звітному році перебували на позначці 0,0001 – 0,00001 що свідчить про недостатній рівень забезпечення поточних зобов'язань високоліквідними активами товариства.</p> <p>— Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,55 до 0,04 – свідчить про незадовільну платоспроможність.</p> <p>— Коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт критичної ліквідності зменшилися з 1,02 до 0,23, є нижчими нормативного значення 1, тому товариству варто контролювати політику управління діяльністю до їх стабілізації.</p>

Джерело: розробка автора

Додаток М

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів товариств у 2015-2019 рр.

Таблиця М.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Показник/Рік	Показники, тис. грн.				Абсол. приріст, т. грн.		
	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	138,5	5774,8	8438,8	8284,4	5636,3	8300,3	8145,9
Інші операційні доходи	1,3	17,2	48,8	162,2	15,9	47,5	160,9
Інші доходи	0,0	10,1	0,0		10,1	0,0	0,0
Разом доходи	139,8	5802,1	8487,6	8446,6	5662,3	8347,8	8306,8
Собівартість реалізованої продукції	116,9	5270,5	8038,1	7970,5	5153,6	7921,2	7853,6
Інші операційні витрати	22,4	520,4	435,4	460,3	498,0	413,0	437,9
Інші витрати	0,0	4,3	0,0	0,3	4,3	0,0	0,3
Разом витрати	139,3	5795,2	8473,5	8431,1	5655,9	8334,2	8291,8
Фінансовий результат до оподаткування	0,5	6,9	14,1	15,5	6,4	13,6	15,0
Податок на прибуток	0,0	0,1	1,2	5,3	0,1	1,2	5,3
Чистий прибуток (збиток)	0,5	6,8	12,9	10,2	6,3	12,4	9,7

Джерело: розробка автора

Таблиця М.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Показник /Рік	Показники, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн.		
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	3,5	189730,4	322573,7	454137,9	465202,0	132843,3	264407,5	275471,6

Продовження таблиці М.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші операційні доходи	0,0	1805,3	17497,5	32,5	79824,0	15692,2	-1772,8	78018,7
Інші доходи	0,0	81,7	4,8	55,6	17,5	-76,9	-26,1	-64,2
Разом доходи	3,5	191617,4	340076,0	454226,0	545043,5	148458,6	262608,6	353426,1
Собівартість реалізованої продукції	5,2	147984,9	240399,6	395368,6	341805,1	92414,7	247383,7	193820,2
Інші операційні витрати	360,5	622,9	814633,6	8363,0	156625,9	814010,7	7740,1	156003,0
Інші витрати	0	0	0,3	4,0		0,3	4,0	0,0
Разом витрати	365,7	148607,8	1055034	403735,6	498431,0	906425,7	255127,8	349823,2
Фінансовий результат до оподаткування	-362,2	43009,6	-714957,5	50490,4	46612,5	-757967,1	7480,8	3602,9
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,1		0,0	0,1	0,0
Чистий прибуток (збиток)	-362,2	43009,6	-714957,5	50490,3	46612,5	-757967,1	7480,7	3602,9

Джерело: розробка автора

Таблиця М.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Показник /Рік	Показники, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн.		
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
	1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	0,0	152,6	54485,8	78868,8	105768,0	54333,2	78716,2	105615,4
Інші операційні доходи	0,0	0,0	5084,8	19,4	20829,7	5084,8	19,4	20829,7
Інші доходи	0,0	1,7	176,1	3,1	2,1	174,4	1,4	0,4
Разом доходи	0,0	154,3	59746,7	78891,3	126599,8	59592,4	78737,0	126445,5
Собівартість реалізованої продукції	0,0	260,5	52559,4	71299,5	104358,5	52298,9	71039,0	104098,0
Інші операційні витрати	7,9	57,3	173864,0	715,7	20557,7	173806,7	658,4	20500,4

Продовження таблиці М.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	193,3	0,0	0,0	193,3
Разом витрати	7,9	317,8	226423,4	72015,2	125109,5	226105,6	71697,4	124791,7
Фінансовий результат до оподаткування	-7,9	-163,5	-166676,7	6876,1	1490,3	-166513,2	7039,6	1653,8
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	-7,9	-163,5	-166676,7	6876,1	1490,3	-166513,2	7039,6	1653,8

Джерело: розробка автора

Таблиця М.4

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Показник /Рік	Показники, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн.		
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	7,5	15811,5	392717,2	551101,0	607222,0	376905	535289	40317,0
Інші операційні доходи	0,0	0,1	2457,4	5960,0	285268,0	2457,3	5959,9	279307,9
Інші доходи	0,0	185,2	35,5	161,0	6188,0	-149,7	-24,2	5841,8
Разом доходи	7,5	15996,8	395210,1	557222,0	898678,0	379213,3	541225,2	325466,7
Собівартість реалізованої продукції	7,5	23575,7	274757,0	559760,0	606364,0	251181	536184,3	23035,8
Інші операційні витрати	12,0	15442,8	110373,7	63396,0	302204,0	94930,9	47953,2	223377,2
Інші витрати	0,0	3880,5	0,2	6081,0	53816,0	-3880,3	2200,5	43854,5
Разом витрати	19,5	42899,0	385130,9	629237,0	962424,0	342231	586338	290307,5
Фінансовий результат до оподаткування	-12,0	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63746,0	36981,4	-45112,8	35159,2
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	-12,0	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63746,0	36981,4	-45112,8	35159,2

Джерело: розробка автора

Таблиця М.5

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Показник /Рік	Показники, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн.		
	кінець 2015	кінець 2016	кінець 2017	кінець 2018	кінець 2019	2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	0,0	5315,1	109872,0	356649,0	339931,0	104556,9	351333,9	334615,9
Інші операційні доходи	0,0	0,0	4877,5	1736,1	67788,3	4877,5	1736,1	67788,3
Інші доходи	0,0	1,7	27,9	67,7	143,7	26,2	66,0	142,0
Разом доходи	0,0	5316,8	114777,4	358452,8	407863,0	109460,6	353136,0	402546,2
Собівартість реалізованої продукції	0,0	4343,3	83005,3	313911,5	349229,7	78662,0	309568,2	344886,4
Інші операційні витрати	5,8	380,4	300750,9	35651,3	67139,5	300370,5	35270,9	66759,1
Інші витрати	0,0	0,0	0,0	34733,0	527,9	0,0	34733,0	527,9
Разом витрати	5,8	4723,7	383756,2	384295,8	416897,1	379032,5	379572,1	412173,4
Фінансовий результат до оподаткування	-5,8	593,1	-268978,8	-25843,0	-9034,1	-269571,9	-26436,1	-9627,2
Податок на прибуток	0,0	0,0	106,8	0,0		106,8	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	-5,8	593,1	-269085,6	-25843,0	-9034,1	-269678,7	-26436,1	-9627,2

Джерело: розробка автора

Таблиця М.6

Аналіз показників рентабельності та окупності товариств у 2016-2019 рр.

Показник/ Товариство/Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4		5	6	7		8	9	10		11	12	13		14	15	16	
Рентаб. (збитк.) продажу, %	15,6	8,7	4,7	3,8	22,0	25,5	12,9	26,5	-70,7	3,5	9,6	1,3	-49,1	30,0	-1,6	0,1	18,3	24,5	12,0	-2,7
Рентабельність (збитковість) дох. від операц. діяльності, %	0,4	0,0	0,2	0,2	22,4	-210,2	11,1	8,5	-108	-280	8,7	1,3	-146,8	2,5	-11,9	-1,8	11,1	-234,4	2,5	-2,1
Рентаб. (збит.) виробн. в-т, %	18,5	9,6	5,0	3,9	28,2	34,2	14,9	36,1	-41,4	3,7	10,6	1,4	-32,9	42,9	-1,5	0,1	22,4	32,4	13,6	-2,7
Рентаб. (збит.) операц. в-т, %	0,4	0,0	0,2	0,2	28,9	-67,8	12,5	9,3	-52,0	-73,7	9,5	1,3	-59,5	2,6	-10,6	-1,8	12,5	-70,1	2,5	-2,1
Заг. рентаб.(збит.) госп. в-т, %	0,4	0,1	0,2	0,2	28,9	-67,8	12,5	9,4	-51,4	-73,6	9,5	1,2	-62,7	2,6	-11,4	-6,6	12,6	-70,1	-6,7	-2,2
Чиста рентабельність (збитковість) в-т. госп. діял., %	0,4	0,1	0,2	0,1	28,9	-67,8	12,5	9,4	-51,4	-73,6	9,5	1,2	-62,7	2,6	-11,4	-6,6	12,6	-70,1	-6,7	-2,2
Коеф.окупності вироб. витрат	1,2	1,1	1,0	1,0	1,3	1,3	1,1	1,4	0,6	1,0	1,1	1,0	0,7	1,4	1,0	1,0	1,2	1,3	1,1	1,0
Коеф. окупності операц. витрат	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	0,3	1,1	1,1	0,5	0,3	1,1	1,0	0,4	1,0	0,9	1,0	1,1	0,3	1,0	1,0
Загальна рентаб.(збитковість) сукупного капіталу, %	0,4	1,1	1,2	1,5	100,2	-861,4	22,6	9,6	-1,6	-579	15,4	2,1	-81,4	10,9	-31,5	-8,4	6,6	-1002	-18,0	-2,8
Чиста рентабельність (збитковість) сукуп. капіталу, %	0,4	1,1	1,1	1,0	100,2	-861,4	22,6	9,6	-1,6	-579	15,4	2,1	-81,4	10,9	-31,5	-8,4	6,6	-1002	-18,0	-2,8
Заг. рентаб.(збитковість) власного капіталу, %	200,0	176,7	102,9	6,5	203,4	-200,0	7,8	7,2	-197	-199	4,2	0,9	200,0	-46,2	239,3	-59,5	195,6	200,8	3,8	0,8
Чиста рентаб. (збитковість) власного капіталу, %	200,0	174,4	94,2	4,3	203,4	-200	7,8	7,2	-197	-199	4,2	0,9	200,0	-46,2	239,3	-59,5	195,6	200,9	3,8	0,8
Заг.а рентаб.(збитк.) ОЗ, зап., %	0,7	2,3	3,1	4,3	150,7	-1090	45,6	20,2	-2,2	-813	18,9	3,0	-127,5	15,8	-43,9	-14,5	17,2	-1505	-26,2	-8,5
Чиста рентаб. (збитковість) основних засобів і запасів, %	0,7	2,3	2,9	2,8	150,7	-1091	45,6	20,2	-2,2	-813	18,9	3,0	-127,5	15,8	-43,9	-14,5	17,2	-1506	-26,2	-8,5
Коеф. окупності сукуп.капіталу	1,1	9,2	7,5	7,9	4,4	3,9	2,0	1,0	0,0	1,9	1,8	1,5	0,5	4,2	2,4	0,8	0,6	4,1	2,5	1,1
Коеф. окупності власн. капіталу	554,0	1480	616,0	34,6	9,0	0,9	0,7	0,7	1,8	0,7	0,5	0,7	-1,2	-18,0	-18,3	5,7	17,5	-0,8	-0,5	-0,3
Період окупності сукуп. капіт, р.	247,0	92,8	87,5	103,0	1,0	-0,1	4,4	10,4	-61,8	-0,2	6,5	48,0	-1,2	9,2	-3,2	-11,8	15,1	-0,1	-5,5	-35,3
Період окупності власн. капіт, р.	0,5	0,6	1,1	23,5	0,5	-0,5	12,8	13,9	-0,5	-0,5	23,8	108,5	0,5	-2,2	0,4	-1,7	0,5	0,5	26,5	127,7

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 237-238]

Таблиця М.7

Показники рентабельності та окупності товариств у 2016 – 2019 рр.

ТОВ	Позитивні тенденції
1	2
«Логістик Трейд Україна»	<p>— Показники рентабельності продажу та рентабельності доходів від операційної діяльності зменшилися з 15,6% до 3,8% та з 0,4% до 0,2% відповідно, що показує зменшення суми валового прибутку на 1 грн. чистого доходу від продажу.</p> <p>— Витратні показники товариства зменшилися: рентабельність виробничих витрат – з 18,5% до 3,9%; рентабельність операційних витрат, чиста рентабельність витрат господарської діяльності та загальна рентабельність витрат господарської діяльності – з 0,4% до 0,1 – 0,2%. Коефіцієнт окупності виробничих витрат знизився з 1,2 до 1,0, а коефіцієнт окупності операційних витрат утримався на рівні 1. Динаміка свідчить про зниження суми валового прибутку на 1 грн. собівартості продукції та зниження суми прибутку від операційної діяльності на 1 грн. операційних витрат.</p> <p>— Зросли показники рентабельності та окупності капіталу: загальна та чиста рентабельність сукупного капіталу – з 0,4% до 1,5-1% , загальна та чиста рентабельність власного капіталу утрималися на позначці 6,5-4,5%, загальна та чиста рентабельність основних засобів і запасів – з 0,7% до 4,3-2,8%. Коефіцієнт окупності сукупного капіталу зріс з 1,1 до 7,9, а коефіцієнт окупності власного капіталу знизився з 554,0 до 34,6. Період окупності сукупного капіталу зменшився з 247 до 103 р., а період окупності власного капіталу зріс з 0,5 до 23,5 року.</p>
«Мрія Фармінг Поділля»	<p>— Показники рентабельності продажу та рентабельності доходу від операційної діяльності зменшилися з 22% до 26,5-8,5% відповідно, що показує зменшення суми валового прибутку на 1 грн. чистого доходу від продажу.</p> <p>— Витратні показники товариства: рентабельність виробничих витрат зросла з 28,2% до 36,1%; рентабельність операційних витрат, чиста рентабельність витрат господарської діяльності та загальна рентабельність витрат господарської діяльності знизилися з 28,9% до 9,3-9,4%, коефіцієнт окупності виробничих витрат утрималися на рівні 1,-1,4. Динаміка показує зниження сум валового прибутку на 1 грн. собівартості продукції та зменшення прибутку від операційної діяльності на 1 грн. операційних витрат.</p> <p>— Зменшилися показники рентабельності та окупності капіталу: загальна та чиста рентабельність сукупного капіталу – з 100,2% до 9,6%, загальна та чиста рентабельність власного капіталу – з 203,4% до 7,2%, загальна та чиста рентабельність основних засобів і запасів – з 150,7% до 20,2%. Коефіцієнт окупності сукупного капіталу знизився з 4,4 до 10, а коефіцієнт окупності власного капіталу – з 9,0 до 0,7. Період окупності сукупного капіталу зріс з 1 до 10,4 р., а період окупності власного капіталу – з 0,5 до 13,9 року. Така динаміка свідчить про зменшення окупності капіталу та активів товариства.</p>

Продовження таблиці М.7

1	2
«Мрія Фармінг Львів»	<p>— Показники рентабельності продажу та доходу від операційної діяльності зросли з -70,7% до 1,3% та з -108,3% до 1,3% відповідно.</p> <p>— Витратні показники товариства збільшилися: рентабельність виробничих витрат – з -41,4% до 1,4%; рентабельність операційних витрат, чиста рентабельність витрат господарської діяльності та загальна рентабельність витрат господарської діяльності – з -51 та -52% до 1,3-1,2%, коефіцієнт окупності виробничих витрат та коефіцієнт окупності операційних витрат – з 0,6-0,5 до 1. Це показує ріст суми валового прибутку на 1 грн. собівартості продукції та прибутку від операційної діяльності на 1 грн. операційних витрат.</p> <p>— Зросли показники рентабельності та окупності капіталу: загальна та чиста рентабельність сукупного капіталу – з -1,6% до 2,1%, загальна та чиста рентабельність власного капіталу – з -197,1% до 0,9%, загальна та чиста рентабельність основних засобів і запасів – з -2,2% до 3%. Коефіцієнт окупності сукупного капіталу зріс до 1,5, а коефіцієнт окупності власного капіталу знизився з 1,8 до 0,7. Період окупності сукупного капіталу та період окупності власного капіталу зросли до 48 та 108,5 роки.</p>
«Мрія Фармінг Тернопіль»	<p>— Показники рентабельності продажу та рентабельності доходу від операційної діяльності зросли, проте утрималися на позначці 0,1% та -1,8% відповідно, що показує збільшення чистої збитковості продаж.</p> <p>— Витратні показники товариства характеризуються негативною динамікою росту: рентабельність виробничих витрат зросла, але залишилася на рівні 0,1%; рентабельність операційних витрат, чиста рентабельність витрат господарської діяльності та загальна рентабельність витрат господарської діяльності також зросли до мінус 1,8-6,6%. Проте коефіцієнт окупності виробничих витрат та коефіцієнт окупності операційних витрат збільшилися з 1,7 та 0,4 до 1 відповідно. Динаміка показує збитковість продаж та операційної діяльності.</p> <p>— Зросли показники рентабельності та окупності капіталу. Загальну та чисту рентабельність, коефіцієнт та період окупності власного капіталу не аналізуємо, адже при мінусовому фінансовому результаті та власному капіталі отримано плюсові показники.</p>
«Мрія Фармінг Буковина»	<p>— Показники рентабельності продажу та рентабельності доходу від операційної діяльності знизилися з 18,3% до -2,7% та з 11,1% до -2,1% відповідно, що показує зменшення суми валового прибутку на 1 грн. чистого доходу від продажу.</p> <p>— Витратні показники товариства також зменшилися: рентабельність виробничих витрат – з 22,4% до -2,7%; рентабельність операційних витрат – з 12,5% до -2,1%, чиста рентабельність витрат господарської діяльності та загальна рентабельність витрат господарської діяльності – з 12,56% до -2,2%. Коефіцієнт окупності виробничих та операційних витрат утрималися на рівні 1. Бачимо зменшення валового прибутку на 1 грн. собівартості продукції та прибутку від операційної діяльності на 1 грн. операційних витрат.</p> <p>— Знизилися рентабельність та окупність капіталу: загальна та чиста рентабельність сукупного капіталу – з 6,6% до -2,8%, загальна та чиста рентабельність власного капіталу – з 195,7% до 0,8%, загальна та чиста рентабельність основних засобів і запасів з 17,2% до -8,5%. Коефіцієнт окупності сукупного капіталу зріс з 0,6 до 1,1, а коефіцієнт окупності власного капіталу зменшився з 17,5 до -0,3. Період окупності сукупного капіталу знизився до -35,3, а період окупності власного капіталу зріс до 127,7 р.</p>

Джерело: розробка автора

Таблиця М.8

Аналіз ділової активності товариств за показниками оборотності активів і пасивів у 2016-2019 рр.

Показник/ Товариство/Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Вихідна інформація																				
Чистий дохід від реалізації продукції	139	5775	8439	8284	189730	322574	454138	465202	153	54486	78869	105768	15812	392717	551101	607222	5315	109872	356649	339931
Собівартість реалізації	117	5271	8038	7971	147985	240400	395369	341805	261	52559	71300	104359	23576	274757	559760	606364	4343	83005	313912	349230
Середньорічна вартість активів	124	631	1129	1051	42937	83001	223173	483035	10099	28770	44668	71493	33050	92833	228600	754760	8983	26865	143310	318541
Середньорічна вартість оборотних активів	71	524	1031	978	42848	82823	220060	473893	10094	27752	42608	69462	29160	91574	218932	727929	8854	26667	126749	289768
Середньорічна вартість запасів	20	188	355	291	28538	65495	107908	222245	7294	19485	34273	48452	17256	62844	154802	412857	3433	17787	87025	83305
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	45	206	370	452	12326	15245	107023	196281	1951	6361	5274	18168	10452	19375	33139	275948	4760	7686	37854	68976
Середньорічна вартість власного капіталу	0	4	14	239	21149	357473	647032	648372	83	83499	163401	161720	-13451	-21833	-30098	107141	303	-133927	-684995	-115379
Середньорічна поточної кредиторської заборгованості	100	355	405	633	16772	19714	47408	85178	6382	9701	21069	35831	25739	36335	40475	222495	4196	11057	33757	87338
Показники оборотності активів та пасивів																				
Коеф. обертання активів	1,1	9,2	7,5	7,9	4,4	3,9	2,0	1,0	0,0	1,9	1,8	1,5	0,5	4,2	2,4	0,8	0,6	4,1	2,5	1,1
Грив. 1 обороту активів, днів.	321,0	39,3	48,2	45,7	81,5	92,6	176,9	373,8	23825,6	190,1	203,9	243,3	752,5	85,1	149,3	447,5	608,5	88,0	144,7	337,3

Продовження таблиці М.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Коеф. оборотання оборотних активів	1,9	11,0	8,2	8,5	4,4	3,9	2,1	1,0	0,0	2,0	1,9	1,5	0,5	4,3	2,5	0,8	0,6	4,1	2,8	1,2
Тривалість 1 обороту обор. активів, дн.	185,6	32,7	44,0	42,5	81,3	92,4	174,4	366,7	23811,8	183,4	194,5	236,4	663,9	83,9	143,0	431,6	599,7	87,4	127,9	306,9
Коеф. оборотання запасів	5,9	28,0	22,7	27,4	5,2	3,7	3,7	1,5	0,0	2,7	2,1	2,2	1,4	4,4	3,6	1,5	1,3	4,7	3,6	4,2
Тр. 1 обор. запасів, днів	60,7	12,8	15,9	13,1	69,4	98,1	98,3	234,1	10080,3	133,5	173,0	167,1	263,5	82,3	99,6	245,1	284,6	77,1	99,8	85,9
Коеф. оборотання пот. дебіт. заборг.	3,1	28,0	22,8	18,3	15,4	21,2	4,2	2,4	0,1	8,6	15,0	5,8	1,5	20,3	16,6	2,2	1,1	14,3	9,4	4,9
Тривалість 1 обороту поточної дебіт. заборг, днів	116,2	12,9	15,8	19,6	23,4	17,0	84,8	151,9	4602,3	42,0	24,1	61,8	238,0	17,8	21,6	163,6	322,4	25,2	38,2	73,0
Коеф. оборотання власного капіталу	554,0	1480,7	616,0	34,6	9,0	0,9	0,7	0,7	1,8	0,7	0,5	0,7	-1,2	-18,0	-18,3	5,7	17,5	-0,8	-0,5	-0,3
Тривалість 1 обороту власного капіталу, днів	0,6	0,2	0,6	10,4	40,1	398,9	512,9	501,7	195,7	551,7	745,9	550,4	-306,2	-20,0	-19,7	63,5	20,5	-438,8	-691,4	-1221,9
Коеф. оборотання поточної кредиторської заборгованості	1,2	14,8	19,8	12,6	8,8	12,2	8,3	4,0	0,0	5,4	3,4	2,9	0,9	7,6	13,8	2,7	1,0	7,5	9,3	4,0
Трив. 1 обороту поточної кредит. заборгов., днів	308,4	24,3	18,2	28,6	40,8	29,5	43,2	89,7	8820,2	66,4	106,4	123,6	393,0	47,6	26,0	132,1	347,8	48,0	38,7	90,0
Трив. операційного циклу, днів	0,5	1,0	1,0	0,7	3,0	5,8	1,2	1,5	2,2	3,2	7,2	2,7	1,1	4,6	4,6	1,5	0,9	3,1	2,6	1,2
Тривалість фінансового циклу, днів	0,4	0,1	0,1	0,1	0,3	0,5	0,1	0,4	53,7	0,6	2,1	0,9	1,2	0,6	0,3	0,5	0,9	0,4	0,3	0,3

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 310–314]

Таблиця М.9

Аналіз ділової активності товариств у 2016 – 2019 рр.

ТОВ	Ділова активність товариств
1	2
«Логістик Трейд Україна»	Коефіцієнт обертання активів зріс з 1,1 до 7,9, а тривалість одного обороту активів зменшилася з 321 дня до 45 днів. Коефіцієнт обертання оборотних активів зріс з 1,9 до 8,5, а тривалість одного обороту знизилася з 185,6 до 42,5 днів. Коефіцієнт обертання запасів збільшився з 5,9 до 27,4, а тривалість одного обороту зменшилася з 60,7 до 13,1 дня. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зріс з 3,1 до 18,3, а тривалість одного обороту скоротилася з 116,2 до 19,6 днів. Коефіцієнт обертання власного капіталу знизився з 554 до 34,6, а тривалість одного обороту збільшилася з 0,6 до 10,4 дня. Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості зріс з 1,2 до 12,6, а тривалість одного обороту скоротилася з 308,4 до 28,6 дня. Тривалість операційного циклу збільшилася з 0,5 дня до 0,7 дня, а тривалість фінансового циклу зменшилася до 0,1 дня.
«Мрія Фармінг Поділля»	Коефіцієнт обертання активів зменшився з 4,4 до 1, а тривалість одного обороту активів збільшилася з 81,5 до 373,8 дня. Коефіцієнт обертання оборотних активів знизився з 4,4 до 1, а тривалість одного обороту зросла з 81,3 до 366,7 дня. Коефіцієнт обертання запасів зменшився з 5,2 до 1,5, а тривалість одного обороту збільшилася з 69,4 до 234,1 дня. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зменшився з 15,4 до 2,4, а тривалість одного обороту збільшилася з 23,4 до 151,9 дня. Коефіцієнт обертання власного капіталу скоротився з 9,0 до 0,7, а тривалість одного обороту збільшилася з 40,1 до 501,7 дня. Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості утримався на рівні 8,8 – 4,0, а тривалість одного обороту – 40,8 – 89,7 дня. Тривалість операційного циклу зменшилася з 3 днів до 1,5 дня, в свою чергу тривалість фінансового циклу – з 0,3 до 0,4 дня.
«Мрія Фармінг Львів»	Коефіцієнт обертання активів зріс з 0,02 до 1,5, а тривалість одного обороту скоротилася з 23875,6 до 243,3 дня. Коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився з 0,02 до 1,5, а тривалість одного обороту знизилася з 23811,8 до 236,4 дня. Коефіцієнт обертання запасів збільшився з 0,04 до 2,2, а тривалість одного обороту зменшилася з 10080,35 до 167,1 дня. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зріс з 0,1 до 5,8, а тривалість одного обороту скоротилася з 4602,3 до 61,8 дня. Коефіцієнт обертання власного капіталу зменшився з 1,8 до 0,7, а тривалість одного обороту збільшилася з 195,7 до 550,4 дня. Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості зріс з 0,04 до 2,9, а тривалість одного обороту скоротилася з 8820,2 до 123,6 дня. Тривалість операційного циклу зросла до 2,7 дня, з іншого боку тривалість фінансового циклу зменшилася з 53,66 до 0,9 дня.

Продовження таблиці М.9

1	2
«Мрія Фармінг Тернопіль»	Коефіцієнт обертання активів збільшився з 0,5 до 0,8, а тривалість одного обороту активів зменшилася з 752,5 до 447,5 дня. Коефіцієнт обертання оборотних активів зріс з 0,5 до 0,8, а тривалість одного обороту знизилася з 663,9 до 431,6 днів. Коефіцієнт обертання запасів зріс з 1,4 до 1,5, а тривалість одного обороту зменшилася з 263,5 до 245,1 дня. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зріс з 1,5 до 2,2, а тривалість одного обороту зменшилася з 238 до 163,6 дня. Коефіцієнт обертання власного капіталу зріс з -1,2 до 5,7, а тривалість одного обороту зросла з -306,2 до 63,5 дня. Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості зріс з 0,9 до 2,7, а тривалість одного обороту знизилася з 393 до 132,1 днів. Тривалість операційного циклу зросла з 1,1 до 1,5 дня, а тривалість фінансового циклу скоротилася з 1,2 до 0,5 дня.
«Мрія Фармінг Буковина»	Коефіцієнт обертання активів зріс з 0,6 до 1,1, а тривалість одного обороту активів знизився з 608,5 до 337,3 дня. Коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився з 0,6 до 1,2, а тривалість одного обороту зменшилася з 599,7 до 306,9 днів. Коефіцієнт обертання запасів підвищився з 1,3 до 4,2, а тривалість одного обороту зменшилася з 284,6 до 85,9 дня. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зріс з 1,1 до 4,9, а тривалість одного обороту скоротилася з 322,4 до 73 дня. Коефіцієнт обертання власного капіталу зменшився з 17,5 до -0,3, а тривалість одного обороту – з 20,5 до -1221,9 днів. Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості зріс з 1,0 до 4,0, а тривалість одного обороту знизилася з 347,8 до 90,0 дня. Тривалість операційного циклу підвищилася з 0,9 до 1,2 дня, а тривалість фінансового циклу зменшилася з 0,9 до 0,3 дня.

Джерело: розробка автора

Таблиця М.10

Аналіз показників дебіторської та кредиторської заборгованості товариств у 2016-2019 рр.

Показник/ Товариство/Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Відносні показники оцінювання дебіторської заборгованості																				
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	3,10	27,99	22,81	18,33	15,39	21,16	4,24	2,37	0,08	8,57	14,96	5,82	1,51	20,27	16,63	2,20	1,12	14,30	9,42	4,93

Продовження таблиці М.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Тривалість 1 обороту дебіторської заборг, дн.	116,19	12,86	15,78	19,64	23,39	17,01	84,84	151,89	4602,3	42,03	24,07	61,84	237,98	17,76	21,65	163,60	322,40	25,18	38,21	73,05
Частка дебіт. заборг. в майні, %	36,19	31,86	33,51	56,72	31,78	8,53	58,72	30,33	19,31	23,62	3,32	38,04	33,45	15,01	14,30	42,80	52,99	16,36	27,85	17,63
Частка поточної дебіт. заборг. в оборотних активах, %	0,63	0,36	0,36	0,61	0,32	0,09	0,60	0,31	0,19	0,25	0,03	0,39	0,35	0,15	0,15	0,44	0,54	0,16	0,32	0,19
Коеф. співвідношення поточної дебіт. і поточної кредит. заборг.	0,45	0,63	1,39	0,50	1,14	0,41	2,74	1,96	0,31	1,33	0,05	0,96	0,44	0,68	0,89	1,29	1,13	0,43	1,30	0,56
Відношення дебіт. заборг. до чистого доходу від реалізації, %	32,27	3,57	4,38	5,45	6,50	4,73	23,57	42,19	1278,4	11,67	6,69	17,18	66,10	4,93	6,01	45,44	89,56	7,00	10,61	20,29
Відносні показники оцінювання кредиторської заборгованості																				
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	1,17	14,84	19,83	12,58	8,82	12,19	8,34	4,01	0,04	5,42	3,38	2,91	0,92	7,56	13,83	2,73	1,04	7,51	9,30	4,00
Тривалість 1 обороту поточної кредит. заборгованості, днів	308,42	24,26	18,15	28,61	40,80	29,52	43,17	89,71	8820,2	66,44	106,38	123,61	393,03	47,61	26,03	132,10	347,82	47,96	38,71	90,03
Частка поточної кредиторської заборгованості в капіталі, %	81,09	50,27	24,20	112,44	27,93	20,68	21,40	15,49	63,19	17,78	68,28	39,74	75,48	22,20	15,98	33,26	46,71	38,37	21,44	31,30
Частка поточної кредит. заборг. в зобов'язаннях і забезпеч., %	81,26	50,63	24,59	73,31	71,12	2,58	7,71	7,39	62,70	3,25	16,75	14,21	51,92	19,60	14,13	42,57	48,36	4,51	3,98	7,59
Частка поточної кредит. заборг. в поточних зобов'язаннях і забезпеченнях, %	81,26	50,63	24,59	73,31	71,96	2,58	7,71	7,40	62,77	3,25	16,75	14,22	51,92	19,62	14,13	42,57	48,51	4,51	3,98	7,60
Відношення поточної кредиторської заборгованості до оборотних активів, %	140,27	56,29	26,02	120,82	28,00	20,72	21,77	15,81	63,23	18,80	71,15	40,62	78,06	22,30	16,95	34,28	47,39	38,52	24,69	33,42
Припадає поточної кредит. заборг. на 1 грн поточної дебіторської заборг., грн	2,24	1,58	0,72	1,98	0,88	2,43	0,36	0,51	3,27	0,75	20,56	1,04	2,26	1,48	1,12	0,78	0,88	2,35	0,77	1,78
Відношення поточної кредиторської заборг. до чистого доходу від реалізації, %	144,62	8,83	3,56	11,66	10,34	6,14	16,52	20,49	8363,1	12,18	45,01	34,19	281,83	7,16	9,59	64,58	157,9	12,49	15,08	35,56
Коефіцієнт співвідн. періодів погашення пот. дебіторської та пот. кредиторської заборг.	0,38	0,53	0,87	0,69	0,57	0,58	1,97	1,69	0,52	0,63	0,23	0,50	0,61	0,37	0,83	1,24	0,93	0,53	0,99	0,81

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 324–330]

Додаток Н

Кореляційно-регресійний аналіз підприємницьких доходів домогосподарств у 2014–2018 рр.

Додаток Н.1

Кореляційно-регресійний аналіз доходів домогосподарств від підприємницької діяльності у 2014–2018 рр.

Таблиця Н.1.1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу

Рік/Показник	Дохід від підпр. діял., грн. (ПД)	Індекс інфляції, % (ІІ)	ВВП, млрд. грн. (ВВП)	Індекс девальвації, % (ІД)
1	2	3	4	5
2014	238,5	124,9	1586,9	197,3
2015	286,19	143,3	1988,5	150,8
2016	325,14	112,4	2383,2	112,2
2017	365,32	113,7	2982,9	104,5
2018	592,77	109,8	3558,7	99,3

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.1.2

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
1	2
Множинний R	0,9326941
R-квадрат	0,8699183
Нормативний R-квадрат	0,7398366
Стандартна помилка	70,132622
Спостереження	5

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.1.3

Показники достовірності моделі

	df	SS	MS	F	Значення F
1	2	3	4	5	6
Регресія	2	65785,85	32892,92	6,687477	0,130082
Залишок	2	9837,169	4918,585		
Разом	4	75623,02			

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.1.4

Таблиця коефіцієнтів

	Коефіцієнти	Ст. помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПД	-163,0852	531,0731	-0,30709	0,787802	-2448,11	2121,938	-2448,11	2121,938
П	0,7759864	3,441034	0,22551	0,84253	-14,0296	15,58156	-14,0296	15,58156
ВВП	0,172363	0,060644	2,842198	0,104707	-0,08857	0,433294	-0,08857	0,433294

Джерело: розробка автора

Додаток Н.2

Кореляційно-регресійний аналіз доходів домогосподарств від продажу с/г продукції у 2014–2018 рр.

Таблиця Н.2.1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу

Рік/Показник	Дохід від с/г продук, грн. (СГ)	Індекс інфляції, % (ІІ)	ВВП, млрд. грн. (ВВП)	Індекс девальвації, % (ІД)
1	2	3	4	5
2014	148,84	124,9	1586,9	197,3
2015	178,18	143,3	1988,5	150,8
2016	186,59	112,4	2383,2	112,2
2017	241,5	113,7	2982,9	104,5
2018	248,4	109,8	3558,7	99,3

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.2.2

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
1	2
Множинний R	0,975921
R-квадрат	0,952421
Нормативний R-квадрат	0,904842
Стандартна помилка	13,21028
Спостереження	5

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.2.3

Показники достовірності моделі

	df	SS	MS	F	Значення F
1	2	3	4	5	6
Регресія	2	6986,609	3493,304	20,0176	0,047579
Залишок	2	349,0232	174,5116		
Разом	4	7335,632			

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.2.4

Таблиця коефіцієнтів

	Коефіцієнти	Ст. помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
СГ	16,4301	100,0337	0,164246	0,884636	-413,98	446,8405	-413,98	446,8405
II	0,342528	0,648158	0,528463	0,649961	-2,44627	3,131327	-2,44627	3,131327
ВВП	0,057154	0,011423	5,00341	0,037701	0,008005	0,106304	0,008005	0,106304

Джерело: розробка автора

Додаток Н.3

Кореляційно-регресійний аналіз доходів домогосподарств від власності (дивіденди, акції, здачі активів в найм тощо) у 2014–2018 рр.

Таблиця Н.3.1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу

Рік/Показник	Дохід від власності, грн. (ДВ)	Індекс інфляції, % (ІІ)	ВВП, млрд. грн. (ВВП)	Індекс девальвації, % (ІД)
1	2	3	4	5
2014	44,41	124,9	1586,9	197,3
2015	58,89	143,3	1988,5	150,8
2016	89,92	112,4	2383,2	112,2
2017	111,95	113,7	2982,9	104,5
2018	130,3	109,8	3558,7	99,3

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.3.2

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
1	2
Множинний R	0,994226
R-квадрат	0,988486
Нормативний R-квадрат	0,976972
Стандартна помилка	5,423871
Спостереження	5

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.3.3

Показники достовірності моделі

	df	SS	MS	F	Значення F
1	2	3	4	5	6
Регресія	2	5051,118	2525,559	85,84971	0,011514
Залишок	2	58,83675	29,41838		
Разом	4	5109,955			

Джерело: розробка автора

Таблиця Н.3.4

Таблиця коефіцієнтів

	Коефіцієнти	Ст. помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ДВ	34,35749	41,07179	0,836523	0,490887	-142,36	211,0751	-142,36	211,0751
П	-0,39669	0,26612	-1,49062	0,274544	-1,54171	0,748339	-1,54171	0,748339
ВВП	0,040265	0,00469	8,585159	0,013298	0,020085	0,060445	0,020085	0,060445

Джерело: розробка автора

Додаток II

Доходи домогосподарств від підприємницької діяльності за регіонами у 2014-2018 рр.

Регіон/показ.	Доходи від підпр. діял. та самоз., грн					Доходи від продажу с/г продукції, грн.					Доходи від власності, грн.				
Регіон/ Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Всі	238,5	286,19	325,14	365,32	592,77	148,84	178,18	186,59	241,50	248,4	44,41	58,89	89,92	111,95	130,3
Вінницька	272,3	655,49	270,04	377,98	831,92	304,31	416,04	481,76	500,46	419,99	51,89	110	130,11	168,23	217,67
Волинська	309,12	355,22	205,37	327,97	437,51	178,8	267,35	298,68	488,69	531,88	20,29	24,64	39,92	42,16	59,94
Дніпропетровська	97,44	263,45	126,33	240,54	342,23	84,7	116,34	63,44	68,66	80,98	43,85	46,49	102,47	80,64	116,08
Донецька	112,13	96,03	136,72	172,87	642,82	45,47	200,21	109,63	172,14	123,55	6,68	15,98	28,99	67,17	53,28
Житомирська	138,8	134,19	163,91	122,81	11,93	139,21	183,87	147,91	235,65	304,74	18,23	21,78	31,42	70,62	64,8
Закарпатс.	1466,57	1673,6	2115,58	2031,33	3577,14	184,36	224,04	116,75	371,57	349,1	5,76	12,53	16,32	32,3	13,08
Запорізька	132,74	288,25	388,52	239,66	690,58	254,09	266,78	147,03	239,97	252,13	139,31	92,87	103,91	112,01	165,81
Івано-Франківська	467,34	803,28	746,52	819,61	880,97	104,47	134,21	141,96	146,49	231,92	11,95	15,59	29,47	20,09	39,91
Київська	169,74	74,67	284,98	363,6	357,41	133,83	159,29	125,86	96,49	211,33	20,61	31,22	31,52	40,1	62,2
Кіровоградська	141,94	200,51	301,03	285,91	261,95	232,06	204,38	280,86	281,35	458,64	113,82	134,57	240,61	322,58	347,33
Луганська	36,28	188,03	179,21	267,57	233,73	239,46	246,94	345,11	349,79	496,15	56,33	92,57	122,16	243,96	220,96
Львівська	186,32	190,25	365,44	441,96	710,16	99,44	118,07	164,58	153,46	218,06	6,62	11,86	8,94	11,00	28,47
Миколаївська	342,12	447,37	399,15	354,16	527,35	210,33	203,3	318,77	343,87	266,62	84,68	93,74	166,36	283,39	210,35
Одеська	231,17	181,97	171,06	181,99	655,23	180,22	150,35	273,71	386,19	269,75	69,22	59,31	152,36	131,87	196,54
Полтавська	171,95	205,81	81,8	84,92	248,34	202,33	225,48	179,89	264,44	222,97	79,17	129,83	205,76	214,01	265,06
Рівненська	79,81	254,93	175,93	296,47	517,11	195,3	235,78	244,89	282,24	335,96	3,12	0,34	6,57	2,23	0,00
Сумська	167,73	75,98	124,18	159,57	271,32	231,55	206,79	178,6	475,64	297,31	44,51	76,3	128,38	182,32	204,79
Тернопільська	201,67	188,77	117,1	1138,78	973,32	92,93	202,77	220,03	471,87	497,41	43,53	104,89	136,86	197,44	300,66
Харківська	205,87	180,9	140,27	99,28	158,49	75,16	74,01	159,8	65,22	206,51	20,81	40,5	101,51	117,31	73,77
Херсонська	618,98	389,6	624,05	666,52	936,52	131,72	188,92	206,85	226,63	185,27	84,63	104,25	115,04	146,76	196,84
Хмельницька	133,46	151,6	98,64	165,44	316,54	232,96	231,04	371,12	425,34	316,03	72,68	127	176,42	243,22	277,43
Черкаська	150,16	148,96	120,29	273,99	221,59	229,6	254,84	284,47	418,08	223,96	86,67	111,28	135,93	161,7	211,04
Чернівецька	554,41	426,69	498,34	704,35	734,79	236,02	246,14	204,05	353,67	471,71	19,64	41,33	53,11	57,91	87,95
Чернігівська	139,49	199,58	170,13	206,97	810,32	157,52	193,29	156,11	309,84	386,34	54,96	73,76	68,97	127,51	148,36
м.Київ	252,42	287,39	845,84	574,45	849,88	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	2,29	20,6	1,64	6,15	9,32

Джерело: розробка автора на основі показників [58; 59; 60; 61; 62]

Додаток Р

Кореляційно-регресійний аналіз сукупних фінансових результатів вітчизняного бізнесу у 2014-2018 рр.

Додаток Р.1

Таблиця Р.1.1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу зовнішніх факторів на фінансові результати у 2014-2018 рр.

Рік/Показник	Чистий прибуток (збиток) (ЧФР)	Індекс інфляції, % (І)	ВВП, млрд. грн. (ВВП)	Індекс девальвації, % (ІД)
1	2	3	4	5
2014	-590066,9	124,9	1586,9	197,3
2015	-373516,0	143,3	1988,5	150,8
2016	29705,0	112,4	2383,2	112,2
2017	168752,8	113,7	2982,9	104,5
2018	288305,5	109,8	3558,7	99,3

Джерело: розробка автора

Таблиця Р.1.2

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
1	2
Множинний R	0,962974438
R-квадрат	0,927319769
Нормативний R-квадрат	0,854639538
Стандартна помилка	141978,6059
Спостереження	5

Джерело: розробка автора

Таблиця Р.1.3

Показники достовірності моделі

	df	SS	MS	F	Значення
1	2	3	4	5	6
Регресія	2	5,14E+11	2,57E+11	12,7589	0,07268
Залишок	2	4,03E+10	2,02E+10		
Разом	4	5,55E+11			

Джерело: розробка автора

Таблиця Р.1.4

Таблиця коефіцієнтів

	Коефіцієнти	Ст. помилка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЧФР	-438090,1915	1075121	-0,40748	0,723132	-5063960	4187780	-5063960	4187780
ЧД	-5226,19157	6966,133	-0,75023	0,531367	-35199	24746,66	-35199	24746,66
С	-438090,1915	1075121	-0,40748	0,723132	-5063960	4187780	-5063960	4187780

Джерело: розробка автора

Додаток Р.2

Кореляційно-регресійний аналіз впливу структури доходів та витрат у фінансових результатах у 2014-2018 рр.

Таблиця Р.2.1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу структури доходів та витрат на фінансові результати

Рік/Показник	Чистий прибуток (збиток) (ЧФР)	Чистий дохід від реалізації (ЧД)	Інші операційні доходи (ІОД)	Інші доходи (ІД)	Собівартість реалізованої продукції (С)	Інші операційні витрати (ІОВ)	Інші витрати (ІВ)
1	2	3	4	5	6	7	8
2014	-590066,9	4181654,0	455511,7	408590,9	3476786,1	4768958,0	841175,4
2015	-373516,0	5164124,3	731429,6	516820,0	4221256,3	5849212,3	911633,3
2016	29705,0	6226583,2	480903,6	333915,4	5138023,2	6386244,4	585269,9
2017	168752,8	7621974,8	485445,5	277820,2	6325505,0	7658343,4	489945,0
2018	288305,5	9092539,8	545987,2	364231,7	7604739,6	9144078,1	489468,4

Джерело: розробка автора

Таблиця Р.2.2

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
1	2
Множинний R	0,969335
R-квадрат	0,93961
Нормативний R-квадрат	0,879219
Стандартна помилка	129419,3
Спостереження	5

Джерело: розробка автора

Таблиця Р.2.3

Показники достовірності моделі

	df	SS	MS	F	Значення
1	2	3	4	5	6
Регресія	2	5,21E+11	2,61E+11	15,5589	0,06039
Залишок	2	3,35E+10	1,67E+10		
Разом	4	5,55E+11			

Джерело: розробка автора

Таблиця Р.2.4

Таблиця коефіцієнтів

	Коефіцієнти	Ст. помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЧФР	-1453871	293739,4	-4,94953	0,038479	-2717730	-190012	-2717730	-190012
ЧД	1,649219	1,568739	1,051302	0,403404	-5,10052	8,39896	-5,10052	8,39896
С	-1,7356	1,855937	-0,93516	0,448427	-9,72105	6,249853	-9,72105	6,249853

Джерело: розробка автора

Додаток Р.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз сукупного чистого прибутку (збитку) вітчизняного бізнесу у 2014-2018 р.

Таблиця Р.3.1

Аналіз динаміки чистого прибутку (збитку) вітчизняного бізнесу за галузями у 2014-2019 рр.

Галузь/Показник/Рік	Чистий прибуток, млн. грн.						Ланцюговий абсолютний приріст, млн. грн.					Базисний абсолютний приріст, млн. грн.				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2014-2015	2014-2016	2014-2017	2014-2018	2014-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Усього	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
590066,9	-373516	29705,0	168752	288305	523779,0	216550	403221	139047	119552	235474	216550	619771	758819	878372	1113846	
сільське, лісове та рибне господарство	21481,3	102849,1	90613,2	68858,5	71002,6	93255,4	81367,8	-12235,9	-21754,7	2144,1	22252,8	81367,8	69131,9	47377,2	49521,3	71774,1
промисловість	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
178730,9	-188267,9	-24724,7	56124,0	109288	133701,6	-9537,0	163543	80848,7	53164,8	24413,6	-9537,0	154006	234854	288019	312432,5	
будівництво	-27948,8	-25861,9	-10553,0	-5014,3	4414,1	13590,6	2086,9	15308,9	5538,7	9428,4	9176,5	2086,9	17395,8	22934,5	32362,9	41539,4
торгівля; ремонт ТЗ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
133219,4	-88161,0	-4841,8	25874,2	68809,8	108561,5	45058,4	83319,2	30716,0	42935,6	39751,7	45058,4	128377	159093	202029	241780,9	
транспорт, склад, пошта, кур'єрська діяльність	-22591,6	-17847,8	7408,7	-16796,7	-24265,4	8421,8	4743,8	25256,5	-24205,4	-7468,7	32687,2	4743,8	30000,3	5794,9	-1673,8	31013,4
харчування	-6641,9	-6874,9	-1983,1	1773,5	2350,9	4245,6	-233,0	4891,8	3756,6	577,4	1894,7	-233,0	4658,8	8415,4	8992,8	10887,5
інформаційні, телекомунікац. послуги	-17137,1	-12590,2	1750,6	12029,3	14676,1	20617,3	4546,9	14340,8	10278,7	2646,8	5941,2	4546,9	18887,7	29166,4	31813,2	37754,4
фінанси та страхування	-5550,3	-9573,5	-670,8	16806,6	23096,2	15165,6	-4023,2	8902,7	17477,4	6289,6	-7930,6	-4023,2	4879,5	22356,9	28646,5	20715,9
нерухомість	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
105425,7	-64369,0	-43900,2	-17551,2	-1551,6	44953,5	41056,7	20468,8	26349,0	15999,6	46505,1	41056,7	61525,5	87874,5	103874	150379,2	
наукова, технічна діяльність	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100347,2	-48656,0	22842,0	32356,1	20304,4	69037,8	5161,2	71498,0	9514,1	-12051,7	48733,4	51691,2	123189	132703	120651	169385	
Адміністрат. та доп. обслугов.	-9543,2	-9860,6	-5094,4	-3624,2	-493,1	9854,2	-317,4	4766,2	1470,2	3131,1	10347,3	-317,4	4448,8	5919,0	9050,1	19397,4
освіта	62,5	80,7	76,8	96,1	138,3	318,4	18,2	-3,9	19,3	42,2	180,1	18,2	14,3	33,6	75,8	255,9

Продовження таблиці Р.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
охорона здоров'я, соц. допомоги	-1185,3	-1042,3	186,2	145,0	1022,0	1675,2	143,0	1228,5	-41,2	877,0	653,2	143,0	1371,5	1330,3	2207,3	2860,5
мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	-3244,0	-3566,3	-1599,5	-2300,4	-597,1	-3,7	-322,3	1966,8	-700,9	1703,3	593,4	-322,3	1644,5	943,6	2646,9	3240,3
інші види послуг	-45,3	225,6	195,0	-23,7	109,5	384,2	270,9	-30,6	-218,7	133,2	274,7	270,9	240,3	21,6	154,8	429,5

Джерело: розробка автора на основі показників [315; 316; 317; 318; 319]

Таблиця Р.3.2

Аналіз динаміки чистого прибутку (збитку) вітчизняного бізнесу залежно від розміру у 2014-2018 рр.

Показ./Рік	Великі	Середні	Малі	З них: мікро
1	2	3	4	5
Фінансовий результат, тис. грн.				
2014	-204546219,1	-206223206,6	-179297518,8	-102300730,7
2015	-152552383,1	-102769208,2	-118194421,9	-60118993,1
2016	46849978,0	15061836,3	-32206794,2	-37341355,1
2017	119619650,0	70105006,7	-20971864,0	-29245566,1
2018	136776977,5	119659853,9	31868636,7	-7781840,8
2019	187379496,0	246950127,1	89449378,4	14842877,9
Абсолютний ланцюговий приріст, тис. грн.				
2014-2015	51993836,0	103453998,4	61103096,9	42181737,6
2015-2016	199402361,1	117831044,5	85987627,7	22777638,0
2016-2017	72769672,0	55043170,4	11234930,2	8095789,0
2017-2018	17157327,5	49554847,2	52840500,7	21463725,3

Продовження таблиці Р 3.2

1	2	3	4	5
2018-2019	50602518,5	127290273,2	57580741,7	22624718,7
Абсолютний базисний приріст, тис. грн.				
2014-2015	51993836,0	103453998,4	61103096,9	42181737,6
2014-2016	251396197,1	221285042,9	147090724,6	64959375,6
2014-2017	324165869,1	276328213,3	158325654,8	73055164,6
2014-2018	341323196,6	325883060,5	211166155,5	94518889,9
2014-2019	391925715,1	453173333,7	268746897,2	117143608,6

Джерело: розроблено автором на основі показників [314]

Додаток Р.4

Горизонтальний та вертикальний аналіз сукупної рентабельності вітчизняного бізнесу у 2014-2018 рр.

Таблиця Р.4.1

Аналіз динаміки сукупної рентабельності операційної діяльності вітчизняного бізнесу за галузями у 2014-2018 р

Галузь/Показник/Рік	Рентабельність операційної діяльності, %					Ланцюговий абсолютний приріст, %					Базисний абсолютний приріст, %				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Серед.	2014-2015	2014-2016	2014-2017	2014-2018	Серед.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Усього	-4,1	1,0	7,4	8,9	8,1	5,1	6,4	1,5	-0,8	3,1	5,1	11,5	13,0	12,2	10,5
сільське, лісове та рибне господарство	20,6	41,7	31,6	22,7	17,9	21,1	-10,1	-8,9	-4,8	-0,7	21,1	11,0	2,1	-2,7	7,9
промисловість	1,6	0,9	4,2	6,6	6,3	-0,7	3,3	2,4	-0,3	1,2	-0,7	2,6	5,0	4,7	2,9
будівництво	5,8	-7,6	0,0	1,8	2,8	-13,4	7,6	1,8	1,0	-0,8	-13,4	-5,8	-4,0	-3,0	-6,6
торгівля; ремонт ТЗ	-12,8	-0,9	15,0	19,4	23,7	11,9	15,9	4,4	4,3	9,1	11,9	27,8	32,2	36,5	27,1
транспорт, склад, пошта, кур'єр. діял.	-1,7	1,1	5,0	-0,9	-1,6	2,8	3,9	-5,9	-0,7	0,0	2,8	6,7	0,8	0,1	2,6
харчування	-25,8	-17,3	-0,2	7,3	8,5	8,5	17,1	7,5	1,2	8,6	8,5	25,6	33,1	34,3	25,4
інф, телекомунікації	-1,6	0,5	8,3	13,6	13,1	2,1	7,8	5,3	-0,5	3,7	2,1	9,9	15,2	14,7	10,5
фінанси та страх.	-15,2	-8,9	-4,9	2,2	1,0	6,3	4,0	7,1	-1,2	4,1	6,3	10,3	17,4	16,2	12,6
нерухомість	-46,9	-33,4	-7,3	7,4	17,8	13,5	26,1	14,7	10,4	16,2	13,5	39,6	54,3	64,7	43,0
наукова, техн. діял.	-29,1	-1,1	17,6	19,2	8,8	28,0	18,7	1,6	-10,4	9,5	28,0	46,7	48,3	37,9	40,2
адмін., доп. обслуг.	-13,6	-11,9	-6,6	3,3	0,0	1,7	5,3	9,9	-3,3	3,4	1,7	7,0	16,9	13,6	9,8
освіта	5,5	5,7	5,8	4,6	5,9	0,2	0,1	-1,2	1,3	0,1	0,2	0,3	-0,9	0,4	0,0
ох. зд., соц. допом.	-3,7	-0,6	4,7	3,3	3,6	3,1	5,3	-1,4	0,3	1,8	3,1	8,4	7,0	7,3	6,5
мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	-11,8	-25,3	-16,0	-15,2	-1,1	-13,5	9,3	0,8	14,1	2,7	-13,5	-4,2	-3,4	10,7	-2,6
інші види послуг	-1,0	7,3	5,5	0,6	2,7	8,3	-1,8	-4,9	2,1	0,9	8,3	6,5	1,6	3,7	5,0

Джерело: розробка автора на основі показників [241; 242; 243; 244; 245]

Таблиця Р.4.2

Аналіз динаміки сукупної рентабельності вітчизняного бізнесу за розміром у 2014-2018 рр.

Показ./Рік	Великі	Середні	Малі	З них: мікро
1	2	3	4	5
Рентабельність, %				
2014	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	6,8	8,6	7,0	3,3
Абсолютний ланцюговий приріст, %				
2014-2015	4,1	7,5	12,9	19,7
2015-2016	9,4	5,7	9,9	8,8
2016-2017	2,9	2,4	1,6	3,7
2017-2018	-0,1	1,5	4,7	6,1
2018-2019	1,6	4,0	4,3	5,1
Абсолютний базисний приріст, %				
2014-2015	4,1	7,5	12,9	19,7
2014-2016	13,5	13,2	22,8	28,5
2014-2017	16,4	15,6	24,4	32,2
2014-2018	16,3	17,1	29,1	38,3
2014-2019	17,9	21,1	33,5	43,5

Джерело: розробка автора на основі показників [246]

Додаток С

Анкета експертного опитування

«Напрямки удосконалення здійснення підприємницької діяльності як основа нарощення доходів домогосподарств та розвитку вітчизняної економіки в цілому»

Шановні добродію, з метою вивчення громадської думки щодо основних векторів державної підтримки розвитку підприємництва та оцінки податкового навантаження на доходи вітчизняних підприємців, а також вивчення проблем та надання пропозицій щодо активізації підприємницької діяльності у контексті зростання доходів вітчизняних домогосподарств, просимо Вас взяти участь у анкетуванні.

Звертаємо увагу, що від повноти та щирості Ваших відповідей залежить реальна оцінка сформованих результатів дослідження, а також формування висновків та пропозицій щодо удосконалення методів регулювання підприємницької діяльності.

Сфера діяльності респондента _____.

Стаж праці: _____.

-
- 1) Який із зазначених доходів та ресурсів є головним джерелом наповнення бюджету домогосподарств?
 - a) Оплата праці;
 - b) Доходи від підприємницької діяльності;
 - c) Доходи від продажу продукції;
 - d) Доходи від власності;
 - e) Інші надходження.
 - 2) Який із нижче вказаних чинників має найбільший вплив на економічну зацікавленість домогосподарств до відкриття власного бізнесу?
 - a) Чинники економічного характеру;
 - b) Чинники соціального характеру;
 - c) Чинники матеріального характеру;
 - d) Власний варіант відповіді.
 - 3) Який, на Вашу думку, із нижче наведених видів підприємництва серед домогосподарств є найбільш малозатратним та високоприбутковим?
 - a) Індивідуальне (приватне);
 - b) Сімейне;
 - c) Партнерське;
 - d) Підприємництво без створення юридичної особи;
 - e) Сімейне;
 - f) Самозайнятість.
 - 4) Основними умовами підприємницької діяльності домогосподарств є:
 - a) Стабільність державної економічної та соціальної політики, спрямованої на підтримку підприємництва;
 - b) Позитивна суспільна думка щодо домогосподарств-підприємців;
 - c) Пільговий податковий режим, який забезпечує дієвий стимул для підприємництва;

Продовження додатку С

- d) Дебюрократизація процедур регулювання господарської діяльності з боку державних органів;
 - e) Достатнє інформаційне забезпечення про становище на ринках;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 5) На розвиток підприємництва згубно впливає недостатня сформованість наступних умов:
- a) Реального плюралізму видів підприємництва (на сьогодні існують різні види власного бізнесу, однак в них не завжди рівні права);
 - b) Розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (консультаційних центрів з питань управління підприємствами, курсів і шкіл підготовки підприємців, інноваційних центрів);
 - c) Державного регулювання економіки з переважанням економічних методів;
 - d) Раціональної економічної, зовнішньоекономічної політики, зокрема політики протекціонізму, захисту вітчизняного товаровиробника;
 - e) Ефективної та стабільної законодавчої бази щодо підприємництва;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 6) Яка сфера діяльності є найбільш рентабельною для відкриття власного бізнесу?
- a) Торгівля;
 - b) Будівництво;
 - c) Наука;
 - d) Кредитування та фінансування;
 - e) Громадське харчування;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 7) Основною метою здійснення підприємницької діяльності домогосподарствами є:
- a) Отримання підприємницького прибутку;
 - b) Самовираження та воля до перемоги;
 - c) Підприємництво – як засіб існування;
 - d) Власний варіант відповіді.
- 8) До основних мікро- та макроекономічних чинників формування доходів домогосподарств від підприємницької діяльності належать:
- a) Характер державного регулювання економіки;
 - b) Роль і місце сфери діяльності в національній економіці і на міжнародному ринку;
 - c) Розвиненість конкурентного бізнес-середовища усередині галузі;
 - d) Позиція, яку підприємець займає в межах сфери діяльності;
 - e) Якість та ціна продукції;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 9) Який із факторів зовнішнього середовища в найбільшому обсязі впливає на доходи приватних підприємців?
- a) Конкуренти та споживачі;
 - b) Державна підтримка підприємництва;
 - c) Інфляція;
 - d) Науково-технічний прогрес;
 - e) Темпи зростання ринку;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 10) Який із факторів внутрішнього середовища в найбільшому обсязі впливає на доходи приватних підприємців?

Продовження додатку С

- a) Цілі підприємця;
 - b) Технології;
 - c) Трудовий потенціал;
 - d) Власні ресурси;
 - e) Маркетинг;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 11) Основними факторами, що впливають на рівень тінізації підприємницької діяльності домогосподарств є?
- a) Наявність надмірного регуляторного та податкового тиску на підприємницький сектор;
 - b) Корумпованість державних органів;
 - c) Відсутність повноцінного ринкового середовища;
 - d) Власний варіант відповіді.
- 12) Який із нижче вказаних податків є найбільш обтяжливим для приватного підприємця?
- a) ПДВ;
 - b) Податок на прибуток;
 - c) Єдиний соціальний внесок;
 - d) Єдиний податок;
 - e) Власний варіант відповіді.
- 13) Який із нижче вказаних податків є найменш обтяжливим для приватного підприємця?
- a) ПДВ;
 - b) Податок на прибуток;
 - c) Єдиний соціальний внесок;
 - d) Єдиний податок;
 - e) Власний варіант відповіді.
- 14) У випадку надмірного податкового навантаження на Ваш бізнес та, як альтернатива, можливості ведення незареєстрованої підприємницької діяльності Ви б обрали наступний метод отримання тіньових доходів:
- a) Неформальна зайнятість та приховування фондів оплати праці;
 - b) Незаконне відшкодування ПДВ;
 - c) Часткове відображення фінансових операцій у бухгалтерському обліку;
 - d) Заниження економічних показників;
 - e) Неправомірне формування собівартості товарів та послуг;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 15) Який із методів є ефективним для зменшення рівня тіньової діяльності серед підприємців?
- a) Зниження ставки єдиного соціального внеску з метою детінізації рівня заробітних плат;
 - b) Забезпечення лояльної політики банків щодо здійснення приватними підприємцями безготівкових операцій;
 - c) Встановлення більш жорсткішого обмеження щодо розрахунків у готівковій формі;
 - d) Зменшення ставки ПДВ та податку на прибуток фізичних осіб на 3% нижче від діючої ставки на даний час;
 - e) Власний варіант відповіді.
- 16) Найефективнішими видами прямого регулювання розвитку бізнесу домогосподарств є:

Продовження додатку С

- a) Цінова політика;
 - b) Сприяння розвитку конкурентоспроможного середовища;
 - c) Надання податкових пільг;
 - d) Кредитна політика;
 - e) Власний варіант відповіді.
- 17) До найгостріших проблем сучасних підприємців належать:
- a) Висока вартість позичкових коштів, нерозвиненість фінансового ринку;
 - b) Високі податки, особливо розмір єдиного соціального внеску, що змушує деяких приватних підприємців йти в тіньову економіку;
 - c) Невпевненість підприємців у стабільності умов ведення бізнесу;
 - d) Використання наявних ресурсів здійснюється не у повному обсязі;
 - e) Корупція у державних органах;
 - f) Відсутність ефективного кредитування приватного бізнесу;
 - g) Власний варіант відповіді.
- 18) У якому регіоні України для домогосподарств є найбільш рентабельним здійснення підприємницької діяльності?
- a) У західних областях;
 - b) У східних областях;
 - c) У м. Київ;
 - d) У південних областях;
 - e) У зонах високої концентрації ресурсів та родовищ;
 - f) Власний варіант відповіді.
- 19) Аналізуючи діяльність вітчизняних приватних підприємців, можна сказати що:
- a) Найбільші доходи отримують підприємці, що обрали загальну систему;
 - b) Найбільші доходи отримують приватні підприємці, що обрали спрощену систему;
 - c) Власний варіант відповіді.
- 20) Враховуючи податкове навантаження на бізнес домогосподарств, оптимальний розмір ставки ПДВ необхідно встановити на рівні:
- a) 15%
 - b) 16%
 - c) 17%
 - d) 19%
 - e) 10%
 - f) Власний варіант відповіді.
- 21) Враховуючи податкове навантаження на бізнес домогосподарств, оптимальний розмір ставки ЄСВ з фонду оплати праці необхідно:
- a) Зменшити відсоток ЄСВ на 5-7 %, згідно діючих ставок залежно від класу ризику;
 - b) Зменшити відсоток ЄСВ на 3-5 %, згідно діючих ставок залежно від класу ризику;
 - c) Збільшити відсоток ЄСВ на 3-5 %, згідно діючих ставок залежно від класу ризику;
 - d) Власний варіант відповіді.
- 22) Який із зазначених податків необхідно скасувати:
- a) ПДВ;
 - b) Податок на доходи;
 - c) Єдиний соціальний внесок;
 - d) Єдиний податок;

Продовження додатку С

- e) Власний варіант відповіді.
- 23) Для реалізації стратегії державної підтримки необхідно здійснити наступні кроки:
- a) Максимальне розширення кількості платників єдиного податку;
 - b) Введення обґрунтованих податкових пільг для вітчизняних підприємців, особливо тих, які працюють у сфері виробництва сільськогосподарської продукції;
 - c) Удосконалити нормативну базу щодо справляння та адміністрування єдиного соціального внеску;
 - d) Знизити відсоток утримання податку на прибуток та податку на додану вартість на 4-5 % від реально діючих ставок;
 - e) Власний варіант відповіді.
- 24) Для реалізації стратегії державної підтримки підприємництва в контексті інформаційно-роз'яснювальної політики пропонуємо наступні кроки:
- a) Створення ефективної моделі розвитку регіональної інфраструктури малого бізнесу, яка буде забезпечувати інформаційні, консультативні та навчальні послуги;
 - b) Оцінювання стану розвитку суб'єктів підприємництва на території регіону й розроблення заходів щодо його розвитку на пільгових умовах у менш розвинених районах;
 - c) Проведення соціальних опитувань підприємців з питань оцінювання інвестиційного клімату, інформування підприємців про позитивний закордонний досвід функціонування малих підприємств через спеціальні сайти інтернету або газети, радіо чи телебачення, активізація сприяння підприємцям у можливості отримання стажування за кордоном;
 - d) Продовження практики надання консультаційних послуг для суб'єктів підприємницької діяльності та широких верств населення у сільських населених пунктах та у малих містах шляхом проведення «круглих столів», нарад, семінарів та консультацій.
- 25) Для реалізації стратегії державної підтримки підприємництва в контексті фінансової політики пропонуємо наступні кроки:
- a) Лібералізація фінансових ринків, в тому числі валютного, з метою недопущення завищення курсу валют, що згубно впливає на вітчизняних бізнесменів
 - b) Створення сприятливого інвестиційного клімату для інвестування у малий бізнес;
 - c) Доступне за ціною залучення коштів на умовах отримання фінансування, оскільки на сьогодні для підприємця практично неможливо дістати кошти для реалізації бізнес-проектів: банки надійно не кредитують, а механізм кредитування через кредитні спілки ризиковий;
 - d) Власний варіант відповіді.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Анкета є анонімною.

Додаток Т
Факторний аналіз результатів діяльності товариств

Таблиця Т.1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на фінансові результати товариств у 2015-2019 рр.

Товариство/Рік/ Показник		Чистий фін. результ, тис. грн.	Індекс інфляції, %	ВВП, %	Індекс девальвації, %
1		2	3	4	5
ТОВ «Логістик Трейд Україна»	2016	0,5	112,4	2383,2	112,2
	2017	6,8	113,7	2982,9	104,5
	2018	12,9	109,8	3558,7	99,3
	2019	10,2	104,1	3974,6	85,5
ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	2015	-362,2	143,3	1988,5	150,8
	2016	43009,6	112,4	2383,2	112,2
	2017	-714957,5	113,7	2982,9	104,5
	2018	50490,3	109,8	3558,7	99,3
	2019	46612,5	104,1	3974,6	85,5
ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	2015	-7,9	143,3	1988,5	150,8
	2016	-163,5	112,4	2383,2	112,2
	2017	-166676,7	113,7	2982,9	104,5
	2018	6876,1	109,8	3558,7	99,3
	2019	1490,3	104,1	3974,6	85,5
ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	2015	-12	143,3	1988,5	150,8
	2016	-26902,2	112,4	2383,2	112,2
	2017	10079,2	113,7	2982,9	104,5
	2018	-72015	109,8	3558,7	99,3
	2019	-63746	104,1	3974,6	85,5
ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»	2015	-5,8	143,3	1988,5	150,8
	2016	593,1	112,4	2383,2	112,2
	2017	-269085,6	113,7	2982,9	104,5
	2018	-25843	109,8	3558,7	99,3
	2019	-9034,1	104,1	3974,6	85,5

Джерело: розробка автора

Таблиця Т.2

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Показник/ТОВ	ТОВ «Логістик Трейд Україна»	ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»
1	2	3	4	5	6
Множинний R	1	0,21344843	0,241961	0,63330159	0,34343
R-квадрат	1	0,04556023	0,058545	0,40107091	0,117944
Нормативний R-квадрат	65535	-1,8633193	-1,82436	-0,79678728	-1,64617
Стандартна помилка	0	632307,975	142042,3	49177,3811	212959,8
Спостереження	3	4	4	4	4

Джерело: розробка автора

Таблиця Т.3

Показники достовірності моделі

Товариство/Показник		df	SS	MS	F	Значення F
1		2	3	4	5	6
ТОВ «Логістик Трейд Україна»	Регресія	2	35919918	17959959	#НОМЕР!	#НОМЕР!
	Залишок	0	0	65535		
	Разом	2	35919918			
ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	Регресія	2	1,91E+10	9,54E+09	0,023868	0,976954
	Залишок	1	4E+11	4E+11		
	Разом	3	4,19E+11			
ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	Регресія	2	1,25E+09	6,27E+08	0,031093	0,970286
	Залишок	1	2,02E+10	2,02E+10		
	Разом	3	2,14E+10			

Продовження таблиці Т.3

1		2	3	4	5	6
ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	Регресія	2	1,62E+09	8,1E+08	0,334823	0,773905
	Залишок	1	2,42E+09	2,42E+09		
	Разом	3	4,04E+09			
ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»	Регресія	2	6,06E+09	3,03E+09	0,066857	0,939178
	Залишок	1	4,54E+10	4,54E+10		
	Разом	3	5,14E+10			

Джерело: розробка автора

Таблиця Т.4

Таблиця коефіцієнтів

Товариство/Показник		Коефіцієнти	Ст. помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
1		2	3	4	5	6	7	8	9
ТОВ «Логістик Трейд Україна»	ПД	-79492,555	0	65535	#НОМЕР!	-79492,6	-79492,6	-79492,6	-79492,6
	П	533,716639	0	65535	#НОМЕР!	533,7166	533,7166	533,7166	533,7166
	ВВП	8,24156807	0	65535	#НОМЕР!	8,241568	8,241568	8,241568	8,241568
ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	ПД	-305147,932	6136592	-0,04973	0,96837	-7,8E+07	77667646	-7,8E+07	77667646
	П	2671,41746	35614,56	0,075009	0,952337	-449854	455197,3	-449854	455197,3
	ВВП	-62,434948	815,1064	-0,0766	0,951332	-10419,3	10294,47	-10419,3	10294,47
ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	ПД	-135082	1378530	-0,09799	0,937816	-1,8E+07	17380802	-1,8E+07	17380802
	П	989,6969	8000,489	0,123705	0,921645	-100666	102645,5	-100666	102645,5
	ВВП	-8,60473	183,1063	-0,04699	0,970105	-2335,19	2317,981	-2335,19	2317,981
ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	ПД	56893,5067	477269,8	0,119206	0,924467	-6007395	6121182	-6007395	6121182
	П	77,4661901	2769,901	0,027967	0,9822	-35117,5	35272,4	-35117,5	35272,4
	ВВП	-32,3958679	63,39442	-0,51102	0,699245	-837,898	773,1066	-837,898	773,1066
ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»	ПД	-74757,9	2066789	-0,03617	0,976983	-2,6E+07	26186287	-2,6E+07	26186287
	П	1042,47	11994,9	0,086909	0,94481	-151367	153452,1	-151367	153452,1
	ВВП	-45,3448	274,5258	-0,16517	0,895787	-3533,53	3442,836	-3533,53	3442,836

Джерело: розробка автора

Додаток У

Факторний аналіз доходів та фінансових результатів товариств

Додаток У.1

Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів балансу товариств у 2015-2019 рр.

Таблиця У.1.1

Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Показник /Рік	Показники балансу, тис. грн				Частка, %			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВ								
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту								
Необоротні активи.	104,2	108,6	87,2	59,6	42,2	10,7	7,0	6,9
Оборотні активи.	142,8	906,0	1155,6	799,6	57,8	89,3	93,0	93,1
Всього	247,0	1014,6	1242,8	859,2	100,0	100,0	100,0	100,0
За формою функціонування								
Матеріальні активи	143,6	445,1	460,1	268,7	58,1	44,1	37,0	32,4
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Фінансові активи	103,4	565,0	782,5	560,8	41,9	55,9	63,0	67,5
Всього	247,0	1010,1	1242,6	830,5	100,0	100,0	100,0	100,0
За чутливістю до інфляційних процесів								
Монетарні активи	103,4	565,0	782,5	560,8	41,9	55,9	63,0	67,6
Немонетарні активи	143,6	445,1	460,1	268,7	58,1	44,1	37,0	32,4
Всього	247,0	1010,1	1242,6	829,5	100,0	100,0	100,0	101,0
За рівнем ліквідності								
Високолік. активи-А1	14,0	241,7	366,0	73,5	5,7	23,8	29,4	8,6

Продовження таблиці У.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньолік. активи-А2	89,4	323,3	416,5	487,3	36,2	31,9	33,5	56,7
Низьколік. активи-А3	39,4	341,0	373,1	238,8	16,0	33,6	30,0	27,8
Важколік. активи-А4	104,2	108,6	87,2	59,6	42,2	10,7	7,0	6,9
Всього	247,0	1014,6	1242,8	859,2	100,0	100,0	100,0	101,0
ПАСИВ								
За характером формування (власністю)								
Власний капітал	0,5	7,3	20,1	458,6	0,2	0,7	1,6	25,8
Позиковий капітал	246,5	1007,3	1222,7	1317,8	99,8	99,3	98,4	74,2
Всього	247,0	1014,6	1242,8	1776,4	100,0	100,0	100,0	100,0
За рівнем відповідальності власного капіталу								
Зареєстров. капітал	5,0	5,0	5,0	5,0	90,9	40,7	19,9	1,1
Додатковий капітал	0,5	7,3	20,1	458,6	9,1	59,3	80,1	98,9
Всього	5,5	12,3	25,1	463,6	100,0	100,0	100,0	100,0
За тривалістю використання								
Постійний капітал	0,5	7,3	20,1	458,6	0,2	0,7	1,6	25,8
Змінний капітал	246,5	1007,3	1222,7	1317,8	99,8	99,3	98,4	74,2
Всього	247,0	1014,6	1242,8	1776,4	100,0	100,0	100,0	100,0
За періодом погашення зобов'язань								
Поточні зобов. і забезпечення	246,5	1007,3	1222,7	1317,8	100,0	100,0	100,0	100,0
Довгостр. зобов., забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього	246,5	1007,3	1222,7	1317,8	100,0	100,0	100,0	100,0
За терміновістю сплати зобов'язань								
Найбільш термінові зобов'язання-ПІ	200,3	510,0	300,7	966,1	81,3	50,6	24,6	73,3
Короткостр.зобов. і забезпечення	46,2	497,3	922,0	351,7	18,7	49,4	75,4	26,7
Довгострокові зобов'яз. і забезп.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього за термін. сплати зобов'язань	246,5	1007,3	1222,7	1317,8	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 65-66]

Таблиця У.1.2

Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Показник /Рік	Показники балансу, тис. грн					Частка, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту									
Необоротні активи.	4,0	173,8	182,7	6044,8	12240,0	0,25	0,19	1,72	1,99
Оборотні активи.	15615,6	70080,9	95564,8	344554	603231,7	99,75	99,81	98,28	98,01
Всього	15619,6	70254,7	95747,5	350599	615471,7	100,0	100,0	100,0	101,00
За формою функціонування									
Матеріальні активи	11681,5	45485,4	85698,5	136189	326437,1	67,05	91,29	39,05	62,80
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові активи	2332,0	22354,7	8179,5	212535	193333,4	32,95	8,71	60,95	37,20
Всього	14013,5	67840,1	93878,0	348724	519770,5	100,0	100,0	100,0	101,00
За чутливістю до інфляційних процесів									
Монетарні активи	2328,0	22350,7	8175,5	212535	193333,4	32,95	8,71	60,95	37,20
Немонетарні активи	11681,5	45485,4	85698,5	136189	326437,1	67,05	91,29	39,05	62,80
Всього	14009,5	67836,1	93874,0	348724	519770,5	100,0	100,0	100,0	101,00
За рівнем ліквідності									
Високолік. активи-А1	1,9	25,8	10,5	6654,9	6650,9	0,04	0,01	1,90	1,08
Середньолік. активи-А2	2326,1	22324,9	8165,0	205880	186682,5	31,78	8,53	58,72	30,33
Низьколік. активи-А3	13287,6	47730,2	87389,3	132019	409898,3	67,94	91,27	37,66	66,60
Важколік. активи-А4	4,0	173,8	182,7	6044,8	12240,0	0,25	0,19	1,72	1,99
Всього	1,9	25,8	10,5	6654,9	615471,70	100,0	100,0	100,0	100,00
ПАСИВ									
За характером формування (власністю)									
Власний капітал	-361,2	42659,8	672285,6	621778	674965,5	60,72	46,68	39,00	34,34
Позиковий капітал	15980,8	27594,9	768033,1	972377	1290437,2	39,28	53,32	61,00	65,66

Продовження таблиці У.1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього	15619,6	70254,7	1440318	1594155	1965402,7	100,0	100,0	100,0	100,00
За рівнем відповідальності власного капіталу									
Зареєстров. капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,003	0,001	0,001	0,0001
Додатковий капітал	-362,2	42658,8	672333	621814	674991,7	99,99	99,99	99,99	99,9999
Всього	-361,2	42659,8	672334	621815	674992,7	100,0	100,0	100,0	100,0000
За тривалістю використання									
Постійний капітал	-356,5	42983,9	672740	621778	676265,0	61,18	46,71	39,00	34,41
Змінний капітал	15976,1	27270,8	767578	972377	1289137,7	38,82	53,29	61,00	65,59
Всього	15619,6	70254,7	1440318	1594155	1965402,7	100,0	100,0	100,0	100,00
За періодом погашення зобов'язань									
Поточні зобов. і забезпечення	15976,1	27270,8	767578	15976,1	1289137,7	98,83	99,94	99,99	99,90
Довгостр. зобов., забезпечення	4,7	324,1	454,4	4,7	1299,5	1,17	0,06	0,001	0,10
Всього	15980,8	27594,9	768033	15980,8	1290437,2	100,0	100,0	100,0	100,00
За терміновістю сплати зобов'язань									
Найбільш термінові зобов'язання-П1	13918,7	19625,1	19802,6	13918,7	95341,9	71,12	2,58	7,71	7,39
Короткостр.зобов. і забезпечення-П2	2057,4	7645,7	747776	2057,4	1193795,4	27,71	97,36	92,29	92,51
Довгострокові зобов'яз. і забезп.-П3	4,7	324,1	454,4	4,7	1299,5	1,17	0,06	0,00	0,10
Всього за термін. сплати зобов'язань-П4	15980,8	27594,9	768033	15980,8	1290436,8	100,0	100,0	100,0	100,00

Таблиця У.1.3

Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Показник /Рік	Показники балансу, тис. грн					Частка, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту									
Необоротні активи.	0,3	11,4	2025,7	2095,7	1966,0	0,06	5,42	4,03	2,16
Оборотні активи.	2,0	20185,1	35318,4	49897,0	89026,5	99,94	94,58	95,97	97,84
Всього	2,3	20196,5	37344,1	51992,7	90992,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За формою функціонування									
Матеріальні активи	0,3	14599,9	26408,1	46259,0	54707,4	78,38	74,95	96,34	61,24
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові активи	2,0	4027,1	8824,4	1757,4	34630,1	21,62	25,05	3,66	38,76
Всього	2,3	18627,0	35232,5	48016,4	89338,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За чутливістю до інфляційних процесів									
Монетарні активи	2,0	4027,1	8824,4	1757,4	34630,1	21,62	25,05	3,66	38,76
Немонетарні активи	0,3	14599,9	26408,1	46259,0	54707,4	78,38	74,95	96,34	61,24
Всього	2,3	18627,0	35232,5	48016,4	89337,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За рівнем ліквідності									
Високолік. активи-А1	0,9	126,5	3,9	30,9	20,2	0,63	0,01	0,06	0,02
Середньолік. активи-А2	1,1	3900,6	8820,5	1726,5	34609,9	19,31	23,62	3,32	38,04
Низьколік. активи-А3	0,0	16158,0	26494,0	48139,6	54396,4	80,00	70,95	92,59	59,78
Важколік. активи-А4	0,3	11,4	2025,7	2095,7	1966,0	0,06	5,42	4,03	2,16
Всього	2,3	20196,5	37344,1	51992,7	90992,5	100,00	100,00	100,00	100,00
ПАСИВ									
За характером формування (власністю)									
Власний капітал	6,9	159,0	166838,0	159964,2	163476,0	0,78	44,97	43,01	39,11
Позиковий капітал	9,2	20355,5	204182,1	211956,9	254468,5	99,22	55,03	56,99	60,89

Продовження таблиці У.1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього	16,1	20514,5	371020,1	371921,1	417944,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За рівнем відповідальності власного капіталу									
Зареєстров. капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,54	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	7,9	182,8	166857,2	159978,8	163480,7	99,46	100,00	100,00	100,00
Всього	8,9	183,8	166858,2	159979,8	163481,7	100,00	100,00	100,00	100,00
За тривалістю використання									
Постійний капітал	6,9	184,0	166905,9	159964,2	163694,8	0,90	44,99	43,01	39,17
Змінний капітал	9,2	20330,5	204114,2	211956,9	254249,7	99,10	55,01	56,99	60,83
Всього	16,1	20514,5	371020,1	371921,1	417944,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За періодом погашення зобов'язань									
Поточні зобов. і забезпечення	9,2	20330,5	204114,2	211956,9	254249,7	99,88	99,97	100,00	99,91
Довгостр. зобов., забезпечення	0,0	25,0	67,9	0,0	218,8	0,12	0,03	0,00	0,09
Всього	9,2	20355,5	204182,1	211956,9	254468,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За терміновістю сплати зобов'язань									
Найбільш термінові зобов'язання-П1	2,7	12762,1	6638,9	35499,7	36162,9	62,70	3,25	16,75	14,21
Короткостр.зобов. і забезпечення-П2	6,5	7568,4	197475,3	176457,2	218086,8	37,18	96,72	83,25	85,70
Довгострокові зобов'яз. і забезп.-П3	0,0	25,0	67,9	0,0	218,8	0,12	0,03	0,00	0,09
Всього за термін. сплати зобов'язань-П4	9,2	20355,5	204182,1	211956,9	254468,5	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 65-66]

Таблиця У.1.4

Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Показник /Рік	Показники балансу, тис. грн					Частка, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту									
Необоротні активи.	5824,6	1955,0	562,9	18415,0	34532,0	3,31	0,44	5,58	2,93
Оборотні активи.	1236,3	57084,1	126064,7	311800,0	1144057,0	96,69	99,56	94,42	97,07
Всього	7060,9	59039,1	126627,6	330215,0	1178589,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За формою функціонування									
Матеріальні активи	5867,3	36425,8	103735,5	266455,0	644168,0	64,84	84,52	84,16	55,99
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові активи	1168,5	19756,0	19005,5	50165,0	506248,0	35,16	15,48	15,84	44,01
Всього	7035,8	56181,8	122741,0	316620,0	1150417,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За чутливістю до інфляційних процесів									
Монетарні активи	1168,5	19755,7	19005,2	50165,0	506248,0	35,16	17,16	17,46	44,08
Немонетарні активи	5866,3	36425,8	91778,7	237160,0	642216,0	64,84	82,84	82,54	55,92
Всього	7034,8	56181,5	110783,9	287325,0	1148464,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За рівнем ліквідності									
Високолік. активи-А1	10,1	9,8	1,1	2892,0	1625,0	0,02	0,0009	0,87	0,14
Середньолік. активи-А2	1158,4	19745,9	19004,1	47273,0	504623,0	33,45	15,01	14,30	43,87
Низьколік. активи-А3	67,8	37328,4	107059,5	261635,0	609123,0	63,23	84,55	79,15	52,96
Важколік. активи-А4	5824,6	1955,0	562,9	18773,0	34890,0	3,31	0,44	5,68	3,03
Всього	7060,9	59039,1	126627,6	330573,0	1150261,0	100,00	100,00	100,00	100,00
ПАСИВ									
За характером формування (власністю)									
Власний капітал	-11,0	-26890,4	-16776,1	-43419,0	257701,0	-45,63	-13,25	-13,13	21,86
Позиковий капітал	7071,9	85822,6	143403,7	373992,0	921246,0	145,63	113,25	113,13	78,14

Продовження таблиці У.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього	7060,9	58932,2	126627,6	330573,0	1178947,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За рівнем відповідальності власного капіталу									
Зареєстров. капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-0,004	-0,01	-0,002	0,000
Додатковий капітал	-12,0	-26891,4	-16777,1	-43420,0	257720,0	100,00	100,01	100,00	100,00
Всього	-11,0	-26890,4	-16776,1	-43419,0	257721,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За тривалістю використання									
Постійний капітал	-11,0	-26890,4	-16633,6	-43419,0	257701,0	-45,63	-13,14	-13,13	21,86
Змінний капітал	7071,9	85822,6	143261,2	373992,0	921246,0	145,63	113,14	113,13	78,14
Всього	7060,9	58932,2	126627,6	330573,0	1178947,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За періодом погашення зобов'язань									
Поточні зобов. і забезпечення	7071,9	85822,6	143261,2	373992,0	921246,0	100,00	99,90	100,00	100,00
Довгостр. зобов., забезпечення	0,0	0,0	142,5	0,0	0,0	0,00	0,10	0,00	0,00
Всього	7071,9	85822,6	143403,7	373992,0	921246,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За терміновістю сплати зобов'язань									
Найбільш термінові зобов'язання-П1	6915,6	44561,6	28108,1	52842,0	392147,0	51,92	19,60	14,13	42,57
Короткостр.зобов. і забезпечення-П2	156,3	41261,0	115153,1	321150,0	529099,0	48,08	80,30	85,87	57,43
Довгострокові зобов'яз. і забезп.-П3	0,0	0,0	142,5	0,0	0,0	0,00	0,10	0,00	0,00
Всього за термін. сплати зобов'язань-П4	7071,9	85822,6	143403,7	373992,0	921246,0	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 65-66]

Таблиця У.1.5

Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Показник /Рік	Показники балансу, тис. грн					Частка, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту									
Необоротні активи.	0,0	258,6	137,5	32983,6	24562,0	1,44	0,38	13,15	6,36
Оборотні активи.	1,1	17707,2	35626,1	217872,3	361664,5	98,56	99,62	86,85	93,64
Всього	1,1	17965,8	35763,6	250855,9	386226,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За формою функціонування									
Матеріальні активи	0,0	7125,5	28844,6	178326,7	45394,5	42,80	83,10	71,85	39,99
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові активи	1,1	9521,5	5865,3	69879,5	68105,4	57,20	16,90	28,15	60,00
Всього	1,1	16647,0	34709,9	248206,2	113500,9	100,00	100,00	100,00	100,00
За чутливістю до інфляційних процесів									
Монетарні активи	1,1	9521,5	5865,3	69879,5	68105,4	57,20	16,90	28,67	59,96
Немонетарні активи	0,0	7125,5	28844,6	173847,8	45474,8	42,80	83,10	71,33	40,04
Всього	1,1	16647,0	34709,9	243727,3	113580,2	100,00	100,00	100,00	100,00
За рівнем ліквідності									
Високолік. активи-А1	0,8	1,9	13,7	23,1	9,1	0,01	0,04	0,01	0,01
Середньолік. активи-А2	0,3	9519,6	5851,6	69856,4	68096,3	52,99	16,36	27,85	58,59
Низьколік. активи-А3	0,0	8185,7	29760,8	147992,8	23559,1	45,56	83,22	59,00	20,27
Важколік. активи-А4	0,0	258,6	137,5	32983,6	24562,0	1,44	0,38	13,15	21,13
Всього	1,1	17965,8	35763,6	250855,9	116226,5	100,00	100,00	100,00	100,00
ПАСИВ									
За характером формування (власністю)									
Власний капітал	-4,8	611,1	-268465,0	-1101525,9	-1206060,5	3,40	-750,67	-439,11	-312,27
Позиковий капітал	5,9	17354,7	304228,6	1352381,8	1592287,0	96,60	850,67	539,11	412,27

Продовження таблиці У.1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього	1,1	17965,8	35763,6	250855,9	386226,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За рівнем відповідальності власного капіталу									
Зареєстров. капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,16	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	-5,8	610,1	-268466,0	-1101526,9	-1206061,6	99,84	100,00	100,00	100,00
Всього	-4,8	611,1	-268465,0	-1101525,9	-1206060,6	100,00	100,00	100,00	100,00
За тривалістю використання									
Постійний капітал	-4,8	664,5	-268196,0	-1100014,6	-1204168,3	3,70	-749,91	-438,50	-311,78
Змінний капітал	5,9	17301,3	303959,6	1350870,5	1590394,8	96,30	849,91	538,50	411,78
Всього	1,1	17965,8	35763,6	250855,9	386226,5	100,00	100,00	100,00	100,00
За періодом погашення зобов'язань									
Поточні зобов. і забезпечення	5,9	17301,3	303959,6	1350870,5	1590394,8	99,69	99,91	99,89	99,88
Довгостр. зобов., забезпечення	0,0	53,4	269,0	1511,3	1892,2	0,31	0,09	0,11	0,12
Всього	5,9	17354,7	304228,6	1352381,8	1592287,0	100,00	100,00	100,00	100,00
За терміновістю сплати зобов'язань									
Найбільш термінові зобов'язання-П1	0,7	8392,0	13722,6	53791,2	120885,7	48,36	4,51	3,98	7,59
Короткостр.зобов. і забезпечення-П2	5,2	8909,3	290237,0	1297079,3	1469529,1	51,34	95,40	95,91	92,29
Довгострокові зобов'яз. і забезп.-П3	0,0	53,4	269,0	1511,3	1892,2	0,31	0,09	0,11	0,12
Всього за термін. сплати зобов'язань-П4	5,9	17354,7	304228,6	1352381,8	1592307,0	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 65-66]

Таблиця У.1.6

Аналіз структури та динаміки активів та пасивів товариств у 2016 – 2019 рр.

ТОВ	Результати та висновки аналізу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	<p>— За характером участі у господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи – їх частка становить 57,8% – 93,1. За формою функціонування зросла частка фінансових активів з 41,9% до 67,5%. За чутливістю до інфляційних процесів зросла частка монетарних активів з 41,9% до 67,6%. За рівнем ліквідності високоліквідні активи підвищилися до частки 8,6%. Збільшилася частка середньоліквідних активів до 56,7%, а частка важколіквідних активів знизилася з 42,2% до 6,9%.</p> <p>— За характером формування (власністю) переважає частка позикового капіталу 74,2 %. За рівнем відповідальності власного капіталу зросла частка додаткового капіталу з 9,1% до 98,9%. За тривалістю використання переважає змінний капітал у частці 74,2%. За періодом погашення зобов'язань поточні зобов'язання та забезпечення займають 100%. За терміновістю сплати зобов'язань зменшилася частка довготермінових зобов'язань з 81,26% до 73,3%, проте збільшилася частка короткострокових зобов'язань до позначки 26,7%.</p>
«Мрія Фармінг Поділля»	<p>— За характером участі у господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи на рівні 98,03%. За формою функціонування збільшилася частка фінансових активів з 33% до 37,2%. За чутливістю до інфляційних процесів збільшилася частка монетарних активів з 32,9% до 37,2%. За рівнем ліквідності високоліквідні активи підвищилися до частки 1,1%. Але основну частку займають низьколіквідні активи – 66,6%.</p> <p>— За характером формування (власністю) переважає частка позикового капіталу 65,6 %. За рівнем відповідальності власного капіталу додатковий капітал становить 99,99%. За тривалістю використання змінний капітал зріс до 65,6%. За періодом погашення зобов'язань поточні зобов'язання та забезпечення займають 100%. За терміновістю сплати зобов'язань зменшилася частка довготермінових зобов'язань з 71,12% до 7,39%, але зросла частка короткострокових зобов'язань до 92,51%.</p>
«Мрія Фармінг Львів»	<p>— За характером участі у господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи – 97,84%. За формою функціонування зросла частка матеріальних активів до 61,24%. За чутливістю до інфляційних процесів бачимо зростання частки немонетарних активів до 61,24%. За рівнем ліквідності переважають низьколіквідні активи у розмірі 59,78%.</p>

Продовження таблиці У.1.6

1	2
«Мрія Фармінг Львів»	— За характером формування (власністю) частка власного і позикового капіталу співвідноситься як 39,11% та 60,89%. За рівнем відповідальності власного капіталу додатковий капітал становить частку 100%. За тривалістю використання постійний та змінний капітал корелюється в межах 39,17 та 60,83% відповідно. За періодом погашення зобов'язань поточні зобов'язання та забезпечення становлять 100%. За терміновістю сплати зобов'язань переважають короткострокові зобов'язання – 85,7%.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	— За характером участі у господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи – частка становить 97,07%. За формою функціонування переважають матеріальні активи в частці 55,99%. За чутливістю до інфляційних процесів частка немонетарних активів змінилася з 64,84% до 55,92%. За рівнем ліквідності частка низьколіквідних активів зросла до 52,96%. — За характером формування (власністю) переважає частка позикового капіталу 78,14 %. За рівнем відповідальності частка додаткового капіталу становить 100%. За тривалістю використання змінний капітал становить 78,14%. За періодом погашення зобов'язань поточні зобов'язання та забезпечення становлять 100%. За терміновістю сплати зобов'язань зменшилася частка довготермінових зобов'язань з 51,92% до 42,57%, проте збільшилася частка короткострокових зобов'язань до позначки 57,43%.
«Мрія Фармінг Буковина»	— За характером участі у господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи – їх частка становить 93,64%. За формою функціонування знизилася частка матеріальних активів з 42,8% до 39,9%. За чутливістю до інфляційних процесів бачимо зниження частки немонетарних активів з 42,8% до 40,04%. За рівнем ліквідності переважають середньо активи 58,59%. — За характером формування (власністю) переважає частка позикового капіталу 412,27 %. За рівнем відповідальності власного капіталу зросла частка додаткового капіталу 100%. За тривалістю використання переважає частка змінного капіталу – 411,78%. За періодом погашення зобов'язань 99,88% займають поточні зобов'язання та забезпечення. За терміновістю сплати зобов'язань збільшилася частка короткострокових зобов'язань до позначки 92,29%.

Джерело: розробка автора

Додаток У.2

Факторний аналіз динаміки коефіцієнта загальної ліквідності товариств у 2016-2019 рр.

Таблиця У.2.1

Показник/Товариство/ Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Обор. акт., т. грн.-ОА	142,8	906,0	1155,6	799,6	70080,9	95564	344554	603232	20185	35318	49897	89027	57084	126065	311800	1144057	17707	35626	217872	361665
Поточні зобов. і забезп. тис. грн. -ПЗ	246,5	1007,3	1222,7	1317,8	27270,8	767579	972377	1289138	20331	204114	211957	254250	85822	143261	373992	921246	17301	303959	135087	1590395
Коефіцієнт загальної ліквідності КЗЛ	0,58	0,90	0,95	0,61	2,57	0,12	0,35	0,47	0,99	0,17	0,24	0,35	0,67	0,88	0,83	1,24	1,02	0,12	0,16	0,23
Модель КЗЛ: КЗЛ=ОА/ПЗ	0,58	0,90	0,95	0,61	2,57	0,12	0,35	0,47	0,99	0,17	0,24	0,35	0,67	0,88	0,83	1,24	1,02	0,12	0,16	0,23
Ум. знач. коеф. загал. Лікв.: КЗЛ _{ум} =ОА1/ПЗ0	0,58	3,68	4,69	0,79	2,57	5,98	21,57	37,76	0,99	1,74	5423,59	4,38	0,67	1,47	3,63	13,33	1,02	2,06	12,59	20,90
Загальна зміна КЗЛ, за рахунок факторів:	0,00	0,32	0,37	0,03	0,00	-2,45	-2,22	-2,10	0,00	-0,82	-0,76	-0,64	0,00	0,21	0,17	0,58	0,00	-0,91	-0,86	-0,80
оборотних активів	0,00	3,10	4,11	0,21	0,00	3,41	19,00	35,19	0,00	0,74	5422,59	3,39	0,00	0,80	2,97	12,67	0,00	1,04	11,57	19,88
Пот. зобов. і забезп.	0,00	-2,78	-3,74	-0,19	0,00	-5,86	-21,21	-37,29	0,00	-1,56	-5423,4	-4,03	0,00	-0,59	-2,80	-12,09	0,00	-1,94	-12,43	-20,68
Перевірка розрахунку	0,00	0,32	0,37	0,03	0,00	-2,45	-2,22	-2,10	0,00	-0,82	-0,76	-0,64	0,00	0,21	0,17	0,58	0,00	-0,91	-0,86	-0,80

Джерело: розроблено автором, розрахунки виконано на основі [294, 147-151]

Таблиця У.2.2

**Факторний аналіз коефіцієнта загальної ліквідності товариств
у 2016 – 2019 рр.**

ТОВ	Результати та висновки аналізу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	— Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,58% до 0,61%. — Зростання оборотних активів з 142,8 до 799,6 тис. грн. зумовило ріст загальної ліквідності на 0,21%, а зростання поточних зобов'язань та забезпечень з 246,5 до 1317,8 тис. грн. спричинило зменшення загальної ліквідності на 0,19%.
«Мрія Фармінг Поділля»	— Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 2,57% до 0,47%. — Зростання оборотних активів з 70080,9 до 603232 тис. грн. зумовило збільшення загальної ліквідності на 35,19%, а позитивна динаміка збільшення поточних зобов'язань та забезпечень з 27270,8 до 1289138 тис. грн. зумовило зниження загальної ліквідності на 37,29%.
«Мрія Фармінг Львів»	— Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 0,99% до 0,35%. — Зростання оборотних активів з 20185 до 89027 тис. грн. зумовило збільшення загальної ліквідності на 3,39%, ріст поточних зобов'язань та забезпечень з 20331 до 254250 тис. грн. зумовило зниження загальної ліквідності на 4,03%.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	— Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,67% до 1,24%. — Ріст оборотних активів з 57084 до 1144057 тис. грн. вплинув на зростання загальної ліквідності на 12,67%, а ріст поточних зобов'язань та забезпечень з 85822 до 921246 тис. грн. спричинив зниження загальної ліквідності на 12,09%.
«Мрія Фармінг Буковина»	— Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 1,02% до 0,23%. — Зростання оборотних активів з 17707 до 361665 тис. грн. зумовило збільшення загальної ліквідності на 19,88%, а ріст поточних зобов'язань та забезпечень з 17301 до 159039 тис. грн. спричинив зменшення загальної ліквідності на 20,68%.

Джерело: розробка автора

Додаток У.3

Факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості товариств у 2016-2019 рр.

Таблиця У.3.1

Факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Показник/рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст				
					2016-2017	2016-2018	2016-2019		
1	2	3	4	5	6	7	8		
Вихідні дані для проведення факторного аналізу									
Операційний дохід (ОД)	139,80	5792,00	8487,60	8446,60	5652,20	8347,80	8306,80		
Операційні витрати (ОВ), у тому числі:	139,30	5790,90	8473,50	8430,80	5651,60	8334,20	8291,50		
змінні витрати (ЗВ)	116,90	5270,50	8038,10	7970,50	5153,60	7921,20	7853,60		
постійні витрати (ПВ)	22,40	520,40	435,40	460,30	498,00	413,00	437,90		
Маржинальний дохід (МД)	22,90	521,50	449,50	476,10	498,60	426,60	453,20		
Фін. результат від операційної діяльності (П)	0,50	1,10	14,10	15,80	0,60	13,60	15,30		
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (КМД)	0,16	0,09	0,05	0,06	-0,07	-0,11	-0,11		
Показник порогу рентабельності (ПР)	136,75	5779,78	8221,36	8166,29	5643,04	8084,61	8029,54		
Частка порогу рентабельності в операційному доході	97,82	99,79	96,86	96,68	1,97	-0,95	-1,14		
Запас фінансової стійкості (ЗФС)	2,18	0,21	3,14	3,32	-1,97	0,95	1,14		
Факторний аналіз порогу рентабельності за моделлю: $ПР = \frac{ПВ}{КМД} = \frac{ПВ}{(МД/ОД)} = \frac{ПВ * ОД}{МД} = \frac{ОД * ПВ}{ОД - ЗВ}$					Факторний аналіз запасу фінансової стійкості за моделлю: $ЗФС = \frac{ОД - ПР}{ОД} * 100 = \frac{ОД - (ОД * ПВ)}{(ОД - ЗВ)} * 100 = \frac{ОД - ПВ * ОД}{ОД - ЗВ} * 100 = \frac{ОД - ПВ * ОД - ЗВ * ОД + ЗВ * ОД}{ОД - ЗВ} * 100 = \frac{ОД - ПВ * ОД - ЗВ * ОД + ЗВ * ОД}{ОД - ЗВ} * 100$				
ПР=ПВ/КМД	136,75	5779,78	8221,36	8166,29	ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100	2,18	0,21	3,14	3,32

Продовження таблиці У.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$ПР=ПВ/(МД/ОД)$	136,75	5779,78	8221,36	8166,29	$ЗФС=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100$	2,18	0,21	3,14	3,32
$ПР=(ПВ*ОД)/МД$	136,75	5779,78	8221,36	8166,29	$ЗФС=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100$	2,18	0,21	3,14	3,32
$ПР=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)$	136,75	5779,78	8221,36	8166,29	$ЗФС=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100$	2,18	0,21	3,14	3,32
Показник умовний 1: $ПР_{ум1}=(ОД1*ПВ0)/(ОД1-ЗВ0)$	136,75	22,86	22,71	22,71	Показник умовний 1: $ЗФС_{ум1}=((ОД1-ПВ0-ЗВ0)/(ОД1-ЗВ0))*100$	2,18	99,61	99,73	99,73
Показник умовний 2: $ПР_{ум2}=(ОД1*ПВ1)/(ОД1-ЗВ0)$	136,75	531,12	441,48	466,76	Показник умовний 2: $ЗФС_{ум2}=((ОД1-ПВ1-ЗВ0)/(ОД1-ЗВ0))*100$	2,18	90,83	94,80	94,47
Загальна зміна (+,-) порогу рентабельності, у тому числі за рахунок факторів:	0,00	5643,04	8084,61	8029,54	Заг. зміна запасу фін. стійкості, у т. ч. за факторами:	0,00	-1,97	0,95	1,14
операційного доходу	0,00	-113,89	-114,03	-114,03	операційного доходу	0,00	97,42	97,55	97,55
постійних витрат	0,00	508,26	418,77	444,05	постійних витрат	0,00	-8,78	-4,93	-5,26
змінних витрат	0,00	5248,66	7779,88	7699,53	змінних витрат	0,00	-90,62	-91,66	-91,16
Перевірка розрахунку	0,00	5643,04	8084,61	8029,54	Перевірка розрахунку	0,00	-1,97	0,95	1,14

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 125-130]

Таблиця У.3.2

Факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Показник/рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст				
					2016-2017	2016-2018	2016-2019		
1	2	3	4	5	6	7	8		
Вихідні дані для проведення факторного аналізу									
Операційний дохід (ОД)	191535,7	340071,2	454170,4	545026,0	148535,5	262634,7	353490,3		
Операційні витрати (ОВ), у тому числі:	148607,8	1055033,2	403731,6	498431,0	906425,4	255123,8	349823,2		
змінні витрати (ЗВ)	147984,9	240399,6	395368,6	341805,1	92414,7	247383,7	193820,2		
постійні витрати (ПВ)	622,9	814633,6	8363,0	156625,9	814010,7	7740,1	156003,0		
Маржинальний дохід (МД)	43550,8	99671,6	58801,8	203220,9	56120,8	15251,0	159670,1		
Фін. результат від операційної діяльності (П)	42927,9	-714962,0	50438,8	46595,0	-757889,9	7510,9	3667,1		
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (КМД)	0,2	0,3	0,1	0,4	0,07	-0,1	0,1		
Показник порогу рентабельності (ПР)	2739,5	2779462,0	64593,7	420061,1	2776722,5	61854,2	417321,6		
Частка порогу рентабельності в операційному доході	1,4	817,3	14,2	77,1	815,9	12,8	75,6		
Запас фінансової стійкості (ЗФС)	98,6	-717,3	85,8	22,9	-815,9	-12,8	-75,6		
Факторний аналіз порогу рентабельності за моделлю: $ПР = ПВ/КМД = ПВ/(МД/ОД) = (ПВ * ОД)/МД = (ОД * ПВ)/(ОД - ЗВ)$					Факторний аналіз запасу фінансової стійкості за моделлю: $ЗФС = (ОД - ПР)/ОД * 100 = (ОД - (ОД * ПВ)/(ОД - ЗВ))/ОД * 100 = (1 - (ПВ/(ОД - ЗВ))) * 100 = (ОД - ПВ - ЗВ)/(ОД - ЗВ) * 100$				
ПР=ПВ/КМД	2739,5	2779462,0	64593,7	420061,1	ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100	98,6	-717,3	85,8	22,9
ПР=ПВ/(МД/ОД)	2739,5	2779462,0	64593,7	420061,1	ЗФС=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100	98,6	-717,3	85,8	22,9
ПР=(ПВ*ОД)/МД	2739,5	2779462,0	64593,7	420061,1	ЗФС=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100	98,6	-717,3	85,8	22,9
ПР=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)	2739,5	2779462,0	64593,7	420061,1	ЗФС=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100	98,6	-717,3	85,8	22,9
Показник умовний 1: $ПР_{ум1} = (ОД1 * ПВ0)/(ОД1 - ЗВ0)$	2739,5	1102,8	924,0	855,1	Показник умовний 1: $ЗФС_{ум1} = ((ОД1 - ПВ0 - ЗВ0)/(ОД1 - ЗВ0)) * 100$	98,6	99,7	99,8	-128,5

Продовження таблиці У.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показник умовний 2: $ПРум2 = (ОД1 * ПВ1) / (ОД1 - ЗВ0)$	622,9	-1,4	8363,1	156627,4	Показник умовний 2: $ЗФСум2 = ((ОД1 - ПВ1 - ЗВ0) / (ОД1 - ЗВ0)) * 100$	98,6	-324,1	97,3	37,3
Загальна зміна (+,-) порогу рентабельності, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	2776722,5	61854,2	417321,6	Заг. зміна запасу фін. стійкості, у т. ч. за факторами:	0,0	-815,9	-12,8	-75,6
операційного доходу	0,0	-1636,7	-1815,5	-1884,4	операційного доходу	0,0	1,1	1,2	-227,0
постійних витрат	-2116,6	-1104,2	7439,1	155772,3	постійних витрат	0,0	-423,8	-2,5	165,7
змінних витрат	2116,6	2779463,4	56230,6	263433,7	змінних витрат	0,0	-393,2	-11,5	-14,3
Перевірка розрахунку	0,0	2776722,5	61854,2	417321,6	Перевірка розрахунку	0,0	-815,9	-12,8	-75,6

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 125-130]

Таблиця У.3.3

Факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Показник/рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для проведення факторного аналізу							
Операційний дохід (ОД)	152,6	59570,6	78888,2	126597,7	59418,0	78735,60	126445,1
Операційні витрати (ОВ), у тому числі:	317,8	226423,4	72015,2	124916,2	226105,6	71697,	124598,4
змінні витрати (ЗВ)	260,5	52559,4	71299,5	104358,5	52298,9	71039,0	104098,0
постійні витрати (ПВ)	57,3	173864,0	715,7	20557,7	173806,7	658,4	20500,4
Маржинальний дохід (МД)	-107,9	7011,2	7588,7	22239,2	7119,1	7696,0	22347,1
Фін. результат від операційної діяльності (П)	-165,2	-166852,8	6873,0	1681,5	-166687,6	7038,2	1846,7

Продовження таблиці У.3.3

1	2	3	4	5	6	7	8		
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (КМД)	-0,7	0,1	0,1	0,2	0,8	0,8	0,9		
Показник порогу рентабельності (ПР)	-81,0	1477234,0	7440,0	117025,7	1477315,0	7521,0	117106,7		
Частка порогу рентабельності в операційному доході	-53,1	2479,8	9,4	92,4	59418,0	78735,6	145,5		
Запас фінансової стійкості (ЗФС)	153,1	-2379,8	90,6	7,6	226105,6	71697,4	-145,5		
Факторний аналіз порогу рентабельності за моделлю: $ПР=ПВ/КМД=ПВ/(МД/ОД)=(ПВ*ОД)/МД=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)$					Факторний аналіз запасу фінансової стійкості за моделлю: $ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100$				
ПР=ПВ/КМД	-81,0	1477234,0	7440,0	117025,7	ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100	153,1	-2379,8	90,6	7,6
ПР=ПВ/(МД/ОД)	-81,0	1477234,0	7440,0	117025,7	ЗФС=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100	153,1	-2379,8	90,6	7,6
ПР=(ПВ*ОД)/МД	-81,0	1477234,0	7440,0	117025,7	ЗФС=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100	153,1	-2379,8	90,6	7,6
ПР=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)	-81,0	1477234,0	7440,0	117025,7	ЗФС=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100	153,1	-2379,8	90,6	7,6
Показник умовний 1: $ПР_{ум1}=(ОД1 * ПВ0)/(ОД1-ЗВ0)$	-81,0	57,6	57,5	297289,1	Показник умовний 1: $ЗФС_{ум1}=((ОД1-ПВ0-ЗВ0)/(ОД1-ЗВ0))*100$	153,1	99,9	99,9	100,0
Показник умовний 2: $ПР_{ум2}=(ОД1 * ПВ1)/(ОД1-ЗВ0)$	-81,0	-1,9	718,1	35151,5	Показник умовний 2: $ЗФС_{ум2}=((ОД1-ПВ1-ЗВ0)/(ОД1-ЗВ0))*100$	153,1	-193,1	99,1	83,7
Загальна зміна (+,-) порогу рентабельності, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	1477315,0	7521,1	117106,7	Заг. зміна запасу фін. стійкості, у т. ч. за факторами:	0,0	-2532,9	-62,5	-145,5
операційного доходу	0,0	138,6	138,5	297370,2	операційного доходу	0,0	-53,2	-53,2	-53,2
постійних витрат	0,0	-59,5	660,6	262137,6	постійних витрат	0,0	-293,0	-0,8	-16,2
змінних витрат	0,0	1477235,9	6722,0	81874,2	змінних витрат	0,0	-2186,7	-8,5	-76,2
Перевірка розрахунку	0,0	1477315,0	7521,1	117106,7	Перевірка розрахунку	0,0	-2532,9	-62,5	-145,5

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 125-130]

Таблиця У.3.4

Факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Показник/рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст				
					2016-2017	2016-2018	2016-2019		
1	2	3	4	5	6	7	8		
Вихідні дані для проведення факторного аналізу									
Операційний дохід (ОД)	15811,6	395174,6	557061,0	892490,0	379363,00	541249,40	876678,4		
Операційні витрати (ОВ), у тому числі:	39018,5	385130,7	623156,0	908568,0	346112,20	584137,50	869549,5		
змінні витрати (ЗВ)	23575,7	274757,0	559760,0	606364,0	251181,30	536184,30	582788,3		
постійні витрати (ПВ)	15442,8	110373,7	63396,0	302204,0	94930,90	47953,20	286761,2		
Маржинальний дохід (МД)	-7764,1	120417,6	-2699,0	286126,0	128181,70	5065,10	293890,1		
Фін. результат від операційної діяльності (П)	-23206,9	10043,9	-66095,0	-16078,0	33250,80	-42888,10	7128,9		
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (КМД)	-0,5	0,3	0,0	0,3	0,80	0,49	0,8		
Показник порогу рентабельності (ПР)	-31449,3	362213,5	-13084638,4	942640,8	393662,80	-13053189,16	974090,1		
Частка порогу рентабельності в операційному доході	-198,9	91,7	-2348,9	105,6	290,56	-2149,97	304,5		
Запас фінансової стійкості (ЗФС)	298,9	8,3	2448,9	-5,6	-290,56	2149,97	-304,5		
Факторний аналіз порогу рентабельності за моделлю: $ПР = \frac{ПВ}{КМД} = \frac{ПВ}{(МД/ОД)} = \frac{(ПВ * ОД)}{МД} = \frac{(ОД * ПВ)}{(ОД - ЗВ)}$					Факторний аналіз запасу фінансової стійкості за моделлю: $ЗФС = \frac{(ОД - ПР)}{ОД} * 100 = \frac{(ОД - (ОД * ПВ) / (ОД - ЗВ))}{ОД} * 100 = (1 - \frac{ПВ}{(ОД - ЗВ)}) * 100 = \frac{(ОД - ПВ - ЗВ)}{(ОД - ЗВ)} * 100$				
ПР=ПВ/КМД	-31449,3	362213,5	-13084638,4	942640,8	ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100	298,9	8,3	2448,9	-5,6
ПР=ПВ/(МД/ОД)	-31449,3	362213,5	-13084638,4	942640,8	ЗФС=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100	298,9	8,3	2448,9	-5,6
ПР=(ПВ*ОД)/МД	-31449,3	362213,5	-13084638,4	942640,8	ЗФС=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100	298,9	8,3	2448,9	-5,6
ПР=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)	-31449,3	362213,5	-13084638,4	942640,8	ЗФС=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100	298,9	8,3	2448,9	-5,6
Показник умовний 1: $ПР_{ум1} = \frac{(ОД1 * ПВ0)}{(ОД1 - ЗВ0)}$	-31449,3	16422,6	16125,2	159466,0	Показник умовний 1: $ЗФС_{ум1} = \frac{(ОД1 - ПВ0 - ЗВ0)}{(ОД1 - ЗВ0)} * 100$	298,9	95,8	97,1	98,2

Продовження таблиці У.3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показник умовний 2: $\text{ПРум}2 = (\text{ОД}1 * \text{ПВ}1) / (\text{ОД}1 - \text{ЗВ}0)$	-31449,3	0,8	66197,6	436619,1	Показник умовний 2: $\text{ЗФСум}2 = ((\text{ОД}1 - \text{ПВ}1 - \text{ЗВ}0) / (\text{ОД}1 - \text{ЗВ}0)) * 100$	298,9	70,3	88,1	65,2
Загальна зміна (+,-) порогу рентабельності, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	393662,8	-13053189	974090,1	Заг. зміна запасу фін. стійкості, у т. ч. за факторами:	0,0	-290,6	2150,0	-14,0
операційного доходу	0,0	47871,8	47574,5	190915,3	операційного доходу	0,0	-203,1	-201,8	89,9
постійних витрат	0,0	-16421,8	50072,3	277153,1	постійних витрат	0,0	-25,5	-9,0	-33,0
змінних витрат	0,0	362212,8	-13150836,0	506021,7	змінних витрат	0,0	-62,0	2360,8	-70,8
Перевірка розрахунку	0,0	393662,8	-13053189,2	974090,1	Перевірка розрахунку	0,0	-290,6	2150,0	-14,0

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 125-130]

Таблиця У.3.5

Факторний аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Показник/рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для проведення факторного аналізу							
Операційний дохід (ОД)	5315,1	114749,5	358385,1	407719,3	109434,4	353070,0	402404,2
Операційні витрати (ОВ), у тому числі:	4723,7	383756,2	349562,8	416369,2	379032,5	344839,1	411645,5
змінні витрати (ЗВ)	4343,3	83005,3	313911,5	349229,7	78662,0	309568,2	344886,4
постійні витрати (ПВ)	380,4	300750,9	35651,3	67139,5	300370,5	35270,9	66759,1
Маржинальний дохід (МД)	971,8	31744,2	44473,6	58489,6	30772,4	43501,8	57517,8
Фін. результат від операційної діяльності (П)	591,4	-269006,7	8822,3	-8649,9	-269598,1	8230,9	-9241,3

Продовження таблиці У.3.5

1	2	3	4	5	6	7	8		
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (КМД)	0,2	0,3	0,1	0,1	0,09	-0,1	0,0		
Показник порогу рентабельності (ПР)	2080,5	1087159,7	287291,7	468016,0	1085079,2	285211,1	465935,5		
Частка порогу рентабельності в операційному доході	39,1	947,4	80,2	114,8	908,3	41,0	75,6		
Запас фінансової стійкості (ЗФС)	60,9	-847,4	19,8	-14,8	-908,3	-41,0	-75,6		
Факторний аналіз порогу рентабельності за моделлю: $ПР=ПВ/КМД=ПВ/(МД/ОД)=(ПВ*ОД)/МД=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)$					Факторний аналіз запасу фінансової стійкості за моделлю: $ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100$				
ПР=ПВ/КМД	2080,5	1087159,7	287291,7	468016,0	ЗФС=(ОД-ПР)/ОД*100	60,9	-847,4	19,8	-14,8
ПР=ПВ/(МД/ОД)	2080,5	1087159,7	287291,7	468016,0	ЗФС=(ОД-(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ))/ОД*100	60,9	-847,4	19,8	-14,8
ПР=(ПВ*ОД)/МД	2080,5	1087159,7	287291,7	468016,0	ЗФС=(1-(ПВ/(ОД-ЗВ)))*100	60,9	-847,4	19,8	-14,8
ПР=(ОД*ПВ)/(ОД-ЗВ)	2080,5	1087159,7	287291,7	468016,0	ЗФС=(ОД-ПВ-ЗВ)/(ОД-ЗВ)*100	60,9	-847,4	19,8	-14,8
Показник умовний 1: ПР _{ум1} =(ОД1*ПВ0)/(ОД1-ЗВ0)	2080,5	395,4	385,1	377630,6	Показник умовний 1: ЗФС _{ум1} =((ОД1-ПВ0-ЗВ0)/(ОД1-ЗВ0))*100	60,9	99,7	99,9	99,9
Показник умовний 2: ПР _{ум2} =(ОД1*ПВ1)/(ОД1-ЗВ0)	2080,5	-1,7	36088,7	84302,1	Показник умовний 2: ЗФС _{ум2} =((ОД1-ПВ1-ЗВ0)/(ОД1-ЗВ0))*100	60,9	-172,4	89,9	83,4
Загальна зміна (+,-) порогу рентабельності, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	1085079,2	285211,1	465935,5	Заг. зміна запасу фін. стійкості, у т. ч. за факторами:	0,0	-908,3	-41,0	-75,6
операційного доходу	0,0	-1685,2	-1695,5	375550,1	операційного доходу	0,0	38,8	39,0	39,0
постійних витрат	0,0	-397,0	35703,6	-293328,5	постійних витрат	0,0	-272,1	-10,0	-16,6
змінних витрат	0,0	1087161,4	251203,0	383713,9	змінних витрат	0,0	-675,0	-70,1	-98,1
Перевірка розрахунку	0,0	1085079,2	285211,1	465935,5	Перевірка розрахунку	0,0	-908,3	-41,0	-75,6

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 125-130]

Додаток У.4

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) товариств у 2016-2019 рр.

Показник/ Товариство/ Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Середньор. варт. майна, т. грн.–М	123,5	630,8	1128,7	1051,0	42937,2	83001,1	223173,3	483035,4	10099,4	28770,3	44668,4	71492,6	33050,0	92833,4	228600,3	754760,0	8983,5	26864,7	143309,8	318541,2
Чистий дохід від реаліз., т. грн.-ЧД	138,5	5774,88	438,88	284,4	189730,4	322573,7	454137,9	465202	152,6	54485,8	78868,8	105768,0	15811,5	392717,2	551101	607222,0	5315,1	109872,0	356649,0	339931
Ресурсо- віддача, грн/грн-РВ	0,9	0,1	0,1	0,1	0,23	0,26	0,49	1,04	66,2	0,5	0,6	0,7	2,1	0,2	0,4	1,2	1,7	0,2	0,4	0,9
Мод.:ЧД=М ×РВ	110,1	68,9	151,0	133,3	9716,9	21356,9	109672,2	501552,3	668400,3	15191,7	25298,5	48324,6	69082,8	21944,6	94824,9	938145,6	15183,6	6568,7	57585,1	298497,3
Умов. показ.: ЧДум=М1* РВ0	110,1	562,5	1006,5	114,8	9716,9	18783,7	50505,5	109313,9	668400,3	1904081	2956252	4731535,8	69082,8	194045,0	477832,0	1577637,1	15183,6	45406,0	242218,6	538390,4
Зміна ЧД, за факторами:	0,0	5636,3	8300,3	2509,6	0,0	132843,3	264407	275471,6	0,0	54333,2	78716,2	105615	0,0	376905,7	535289,5	591410,5	0,0	104556,9	351333,9	334615
середньо- річної вартості майна	-28,4	424,0	868,0	-5660	-180013	-170946	-139224	-80416,5	668247	1903928	2956099	4731383	53271,3	178233,5	462020,5	1561826,9	9868,5	40090,9	236903,5	533075
Ресурсо- віддачі	28,4	5212,3	7432,3	8169,6	180013,5	303790	403632	355888,1	-668247	-1849595	-287738	-4625767	-53271,3	198672,2	73269,0	-970415,7	-9868,5	64466,0	114430,4	-198459
Перевірка	0,0	5636,3	8300,3	2509,6	0,0	132843,3	264407	275471,6	0,0	54333,2	78716,2	105615	0,0	376905,7	535289,5	591410,5	0,0	104556,9	351333,9	334615

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 128–129]

Таблиця У.4.2

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) товариств у 2016-2019 рр.

Показник/ Товариство/Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації– ЧД	138,50	5774,8	8438,8	8284,4	189730	322573	454137	465202,0	152,60	54485,8	78868,8	105768,0	15811,5	392717,2	551101,0	607222,0	5315,1	109872,0	356649	339931,0
Середньорічна вартість оборотних активів–ОА	71,4	524,4	1030,8	977,6	42848,3	82822,8	220059,5	473893,0	10093	27751,7	42607,7	69461,8	29160,2	91574,4	218932,3	727928,5	8854,1	26666,65	126749	289768,4
Коефіцієнт обертання–Коб	1,9	11,0	8,2	8,5	4,4	3,9	2,1	1,0	0,02	1,9	1,9	1,5	0,5	4,3	2,5	0,8	0,6	4,1	2,8	1,2
Мультиплікати вна факторна модель: ЧД = ОА×Коб	138,50	5774,8	8438,8	8284,4	189730,4	322573,7	454137,9	465202,0	152,60	54485,8	78868,8	105768,0	15811,50	392717,2	551101,0	607222,0	5315,1	109872,0	356649	339931,0
умовний показник: ЧДум= ОА1*Коб0	138,50	1017,2	1999,5	1896,3	189730	366736,4	974414,9	2098379,7	152,60	419,57	644,17	1050,2	15811,50	49654,3	118711,4	394703,8	5315,1	16007,85	76087	173946,5
Зміна ЧД, тис. грн., у т. ч. за факторами:	0,00	5636,3	8300,3	8145,9	0,00	132843,3	264407,5	275471,6	0,00	54333,20	78716,2	105615,4	0,00	376905,7	535289,5	591410,5	0,00	104556,9	351334	334615,9
середньорічної вартості оборотних активів	0,00	878,72	1861,0	1757,8	0,00	177005,9	784684,5	1908649,3	0,00	266,97	491,57	897,6	0,00	33842,8	102899,9	378892,3	0,00	10692,75	70772	168631,4
Коеф. обертання оборотних активів	0,00	4757,6	6439,3	6388,1	0,00	-44162,6	-520277	-1633177,7	0,00	54066,2	78224,6	104717,8	0,00	343062,9	432389,6	212518,2	0,00	93864,15	280562	165984,5
Перевірка:	0,00	5636,3	8300,3	8145,9	0,00	132843,3	264407,5	275471,6	0,00	54333,2	78716,2	105615,4	0,00	376905,7	535289,5	591410,5	0,00	104556,9	351334	334615,9

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 204-205]

Додаток У.5

Факторний аналіз фінансових результатів товариств у 2016-2019 рр.

Таблиця У.5.1

Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Показник/Рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для проведення факторного аналізу							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)–ЧД	138,5	5774,8	8438,8	8284,4	5636,3	8300,3	8145,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)–С	116,9	5270,5	8038,1	7970,5	5153,6	7921,2	7853,6
Валовий: прибуток (збиток)–ВП	21,6	504,3	400,7	313,9	482,7	379,1	292,3
Інші операційні доходи–ІОД	1,3	17,2	48,8	162,2	15,9	47,5	160,9
Інші операційні витрати–ІОВ	22,4	520,4	435,4	460,3	498,0	413,0	437,9
Операційний дохід–ОД	139,8	5792,0	8487,6	8446,6	5652,2	8347,8	8306,8
Операційні витрати–ОВ	139,3	5790,9	8473,5	8430,8	5651,6	8334,2	8291,5
Дохід від інвестиційної діяльності–ДІД	0,0	10,1	0,0	0,0	10,1	0,0	0,0
Витрати від інвестиційної діяльності–ВІД	0,0	4,3	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності –ФРІД	0,0	5,8	0,0	0,0	5,8	0,0	0,0
Фін. рез. до оподаткування: прибуток (збиток)–ФРДО	0,5	6,9	14,1	15,5	6,4	13,6	15,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток–ПП	0,0	0,1	1,2	5,3	0,1	1,2	5,3
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)–ЧФР	0,5	6,8	12,9	10,2	6,3	12,4	9,7
Фін. рез. від опер. діяльності: прибуток (збиток)–ФРОД	0,5	1,1	14,1	15,8	0,6	13,6	15,3

Продовження таблиці У 5.1

Адаптивна модель факторного аналізу чистого фінансового результату: ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+ (-)-ПП+(-)-ППД = (ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)-ПП+(-)-ППД					Модель факторного аналізу фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності: ФРОД = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ = ОД-ОВ				
ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)-ПП+(-)-ППД	0,5	7,0	15,3	21,1	ФРОД=ВП+ІОД–				
ЧФР=(ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)-ПП+(-)-ППД	0,5	7,0	15,3	21,1	АВ–ВЗ–ІОВ	0,5	1,1	14,1	15,8
ΔЧФР, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	6,3	12,4	9,7					
фінансового результату від операційної діяльності	0,0	0,6	13,6	15,3	ФРОД = ОД-ОВ	0,5	1,1	14,1	15,8
в т ч ОД	0,0	5652,2	8347,8	8306,8	ΔФРОД, у т. ч.				
в т ч ОВ	0,0	5651,6	8334,2	8291,5	фактори:	0,0	0,6	13,6	15,3
фінансового результату від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	валового прибутку	0,0	482,7	379,1	292,3
фінансового результату від інвестиційної діяльності:	0,0	5,8	0,0	0,0	інших операційних				
в т ч доходу від інвестиційної діяльності	0,0	10,1	0,0	0,0	доходів	0,0	15,9	47,5	160,9
в т ч витрат від інвестиційної діяльності	0,0	4,3	0,0	0,0					
витрат (доходу) з податку на прибуток	0,0	0,1	1,2	5,3	інших операційних				
прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування	0,0	0,0	0,0	0,0	витрат	0,0	498,0	413,0	437,9
Перевірка розрахунку	0,0	6,3	12,4	9,7	Перевірка:	0,0	0,6	13,6	15,3

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 217-228]

Таблиця У.5.2

Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Показник/Рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для проведення факторного аналізу							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)–ЧД	189730,4	322573,7	454137,9	465202,0	132843,3	264407,5	275471,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)–С	147984,9	240399,6	395368,6	341805,1	92414,7	247383,7	193820,2
Валовий: прибуток (збиток)–ВП	41745,5	82174,1	58769,3	123396,9	40428,6	17023,8	81651,4
Інші операційні доходи–ІОД	1805,3	17497,5	32,5	79824,0	15692,2	-1772,8	78018,7
Інші операційні витрати–ІОВ	622,9	814633,6	8363,0	156625,9	814010,7	7740,1	156003,0
Операційний дохід–ОД	191535,7	340071,2	454170,4	545026,0	148535,5	262634,7	353490,3
Операційні витрати–ОВ	148607,8	1055033	403731,6	498431,0	906425,4	255123,8	349823,2
Дохід від інвестиційної діяльності–ДІД	81,7	4,8	55,6	17,5	-76,9	-26,1	-64,2
Витрати від інвестиційної діяльності–ВІД	0,0	0,3	4,0	0,0	0,3	4,0	0,0
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності –ФРІД	81,7	4,5	51,6	17,5	-77,2	-30,1	-64,2
Фін. рез. до оподаткування: прибуток (збиток)–ФРДО	43009,6	-714957,5	50490,4	46612,5	-757967,1	7480,8	3602,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток–ПП	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)–ЧФР	43009,6	-714957,5	50490,3	46612,5	-757967,1	7480,7	3602,9
Фін. рез. від опер. діяльності: прибуток (збиток)–ФРОД	42927,9	-714962,0	50438,8	46595,0	-757889,9	7510,9	3667,1
Адаптивна модель факторного аналізу чистого фінансового результату: ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ПП+(-)ППД = (ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ПП+(-)ППД					Модель факторного аналізу фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності: ФРОД = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ = ОД-ОВ		
ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ПП+(-)ППД	43009,6	-714957,5	50490,5	46612,5	ФРОД=ВП+ІОД-		
ЧФР=(ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ПП+(-)ППД	43009,6	-714957,5	50490,5	46612,5	АВ-ВЗ-ІОВ	42927,9	-714962
ΔЧФР, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	-757967,1	7480,7	3602,9			
фінансового результату від операційної діяльності	0,0	-757889,9	7510,9	3667,1	ФРОД = ОД-ОВ	42927,9	-714962

Продовження таблиці У 5.2

в т ч ОД	0,0	148535,5	262634,7	353490,3	ДФРОД, у т. ч.				
в т ч ОВ	0,0	906425,4	255123,8	349823,2	фактори:	0,0	-757889	7510,9	3667,1
фінансового результату від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	валового				
фінансового результату від інвестиційної діяльності:	0,0	-77,2	-30,1	-64,2	прибутку	0,0	40428,6	17023,8	81651,4
в т ч доходу від інвестиційної діяльності	0,0	-76,9	-26,1	-64,2	інших				
в т ч витрат від інвестиційної діяльності	0,0	0,3	4,0	0,0	операційних	0,0	15692,2	-1772,8	78018,7
витрат (доходу) з податку на прибуток	0,0	0,0	0,1	0,0	інших				
прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування	0,0	0,0	0,0	0,0	операційних	0,0	814010,7	7740,1	156003
Перевірка розрахунку	0,0	-757967,1	7480,7	3602,9	Перевірка:	0,0	-757889	7510,9	3667,1

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 217-228]

Таблиця У.5.3

Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Показник /Рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для проведення факторного аналізу							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)–ЧД	152,6	54485,8	78868,8	105768,0	54333,2	78716,2	105615,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)–С	260,5	52559,4	71299,5	104358,5	52298,9	71039,0	104098,0
Валовий: прибуток (збиток)–ВП	-107,9	1926,4	7569,3	1409,5	2034,3	7677,2	1517,4
Інші операційні доходи–ІОД	0,0	5084,8	19,4	20829,7	5084,8	19,4	20829,7
Інші операційні витрати–ІОВ	57,3	173864,0	715,7	20557,7	173806,7	658,4	20500,4
Операційний дохід–ОД	152,6	59570,6	78888,2	126597,7	59418,0	78735,6	126445,1

Продовження таблиці У 5.3

Операційні витрати–ОВ	317,8	226423,4	72015,2	124916,2	226105,6	71697,4	124598,4		
Дохід від інвестиційної діяльності–ДІД	1,7	176,1	3,1	2,1	174,4	1,4	0,4		
Витрати від інвестиційної діяльності–ВІД	0,0	0,0	0,0	193,3	0,0	0,0	193,3		
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності –ФРІД	1,7	176,1	3,1	-191,2	174,4	1,4	-192,9		
Фін. рез. до оподаткування: прибуток (збиток)–ФРДО	-163,5	-166676,7	6876,1	1490,3	-166513,2	7039,6	1653,8		
Витрати (дохід) з податку на прибуток–ППІ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)–ЧФР	-163,5	-166676,7	6876,1	1490,3	-166513,2	7039,6	1653,8		
Фін. рез.від опер. діяльності: прибуток (збиток)–ФРОД	-165,2	-166852,8	6873,0	1681,5	-166687,6	7038,2	1846,7		
Адаптивна модель факторного аналізу чистого фінансового результату: ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ППІ+(-)ППІД = (ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ППІ+(-)ППІД					Модель факторного аналізу фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності: ФРОД = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ = ОД-ОВ				
ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ППІ+(-)ППІД	-163,5	-166676,7	6876,1	1490,3	ФРОД=ВП+ІОД–				
ЧФР=(ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ППІ+(-)ППІД	-163,5	-166676,7	6876,1	1490,3	АВ–ВЗ–ІОВ	-165,2	-166852,8	6873,0	1681,5
ΔЧФР, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	-166513,2	7039,6	1653,8					
фінансового результату від операційної діяльності	0,0	-166687,6	7038,2	1846,7	ФРОД = ОД-ОВ	-165,2	-166852,8	6873,0	1681,5
в т ч ОД	0,0	59418,0	78735,6	126445,1	ΔФРОД, у т. ч.				
в т ч ОВ	0,0	226105,6	71697,4	124598,4	фактори:	0,0	-166687,6	7038,2	1846,7
фінансового результату від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	валового				
фінансового результату від інвестиційної діяльності:	0,0	174,4	1,4	-192,9	прибутку	0,0	2034,3	7677,2	1517,4
в т ч доходу від інвестиційної діяльності	0,0	174,4	1,4	-192,9	інших				
в т ч витрат від інвестиційної діяльності	0,0	0,0	0,0	193,3	операційних	0,0	5084,8	19,4	20829,7
витрат (доходу) з податку на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	доходів				
прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	інших	0,0	173806,7	658,4	20500,4
Перевірка розрахунку	0,0	-166513,2	7039,6	1653,8	операційних				
					витрат	0,0	173806,7	658,4	20500,4
					Перевірка:	0,0	-166687,6	7038,2	1846,7

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 217-228]

Таблиця У.5.4

Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Показник /Рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст				
					2016-2017	2016-2018	2016-2019		
1	2	3	4	5	6	7	8		
Вихідні дані для проведення факторного аналізу									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)–ЧД	15811,5	392717,2	551101,0	607222,0	376905,7	535289,5	591410,5		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)–С	23575,7	274757,0	559760,0	606364,0	251181,3	536184,3	582788,3		
Валовий: прибуток (збиток)–ВП	-7764,2	117960,2	-8659,0	858,0	125724,4	-894,8	8622,2		
Інші операційні доходи–ІОД	0,1	2457,4	5960,0	285268,0	2457,3	5959,9	285267,9		
Інші операційні витрати–ІОВ	15442,8	110373,7	63396,0	302204,0	94930,9	47953,2	286761,2		
Операційний дохід–ОД	15811,6	395174,6	557061,0	892490,0	379363,0	541249,4	876678,4		
Операційні витрати–ОВ	39018,5	385130,7	623156,0	908568,0	346112,2	584137,5	869549,5		
Дохід від інвестиційної діяльності–ДІД	185,2	35,5	161,0	6188,0	-149,7	-24,2	6002,8		
Витрати від інвестиційної діяльності–ВІД	3880,5	0,2	6081,0	53816,0	-3880,3	2200,5	49935,5		
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності –ФРІД	-3695,3	35,3	-5920,0	-47628,0	3730,6	-2224,7	-43932,7		
Фін. рез. до оподаткування: прибуток (збиток)–ФРДО	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63746,0	36981,4	-45112,8	-36843,8		
Витрати (дохід) з податку на прибуток–ПП	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)–ЧФР	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63746,0	36981,4	-45112,8	-36843,8		
Фін. рез. від опер. діяльності: прибуток (збиток)–ФРОД	-23206,9	10043,9	-66095,0	-16078,0	33250,8	-42888,1	7128,9		
Адаптивна модель факторного аналізу чистого фінансового результату: ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ПП+(-)ППД = (ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ПП+(-)ППД					Модель факторного аналізу фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності: ФРОД = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ = ОД-ОВ				
ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ПП+(-)ППД	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63706,0	ФРОД=ВП+ІОД				
ЧФР=(ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ПП+(-)ППД	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63706,0	-АВ-ВЗ-ІОВ	-23206,9	10043,9	-66095,0	-16078
ΔЧФР, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	36981,4	-45112,8	-36843,8					
фінансового результату від операційної діяльності	0,0	33250,8	-42888,1	7128,9	ФРОД = ОД-ОВ	-23206,9	10043,9	-66095,0	-16078
в т ч ОД	0,0	379363,0	541249,4	876678,4	ΔФРОД, у т. ч.				
в т ч ОВ	0,0	346112,2	584137,5	869549,5	фактори:	0,0	33250,8	-42888,1	7128,9

Продовження таблиці У 5.4

фінансового результату від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	валового				
фінансового результату від інвестиційної діяльності:	0,0	3730,6	-2224,7	-43932,7	прибутку	0,0	125724,4	-894,8	8622,2
в т ч доходу від інвестиційної діяльності	0,0	-149,7	-24,2	6002,8	інших				
в т ч витрат від інвестиційної діяльності	0,0	-3880,3	2200,5	49935,5	операційних	0,0	2457,3	5959,9	285267,9
витрат (доходу) з податку на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	інших				
прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування	0,0	0,0	0,0	0,0	операційних	0,0	94930,9	47953,2	286761,2
Перевірка розрахунку	0,0	36981,4	-45112,8	36843,8	Перевірка:	0,0	33250,8	-42888,1	7128,9

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 217-228]

Таблиця У.5.5

Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Показник/Рік	2016	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для проведення факторного аналізу							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)–ЧД	5315,1	109872,0	356649,0	339931,0	104556,9	351333,9	334615,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)–С	4343,3	83005,3	313911,5	349229,7	78662,0	309568,2	344886,4
Валовий: прибуток (збиток)–ВП	971,8	26866,7	42737,5	-9298,7	25894,9	41765,7	-10270,5
Інші операційні доходи–ІОД	0,0	4877,5	1736,1	67788,3	4877,5	1736,1	67788,3
Інші операційні витрати–ІОВ	380,4	300750,9	35651,3	67139,5	300370,5	35270,9	66759,1
Операційний дохід–ОД	5315,1	114749,5	358385,1	407719,3	109434,4	353070,0	402404,2
Операційні витрати–ОВ	4723,7	383756,2	349562,8	416369,2	379032,5	344839,1	411645,5
Дохід від інвестиційної діяльності–ДІД	1,7	27,9	67,7	143,7	26,2	66,0	142,0

Продовження таблиці У 5.5

Витрати від інвестиційної діяльності–ВІД	0,0	0,0	34733,0	527,9	0,0	34733,0	527,9		
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності –ФРІД	1,7	27,9	-34665,3	-384,2	26,2	-34667,0	-385,9		
Фін. рез. до оподаткування: прибуток (збиток)–ФРДО	593,1	-268978,8	-25843,0	-9034,1	-269571,9	-26436,1	-9627,2		
Витрати (дохід) з податку на прибуток–ПП	0,0	106,8	0,0	0,0	106,8	0,0	0,0		
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)–ЧФР	593,1	-269085,6	-25843,0	-9034,1	-269678,7	-26436,1	-9627,2		
Фін. рез. від опер. діяльності: прибуток (збиток)–ФРОД	591,4	-269006,7	8822,3	-8649,9	-269598,1	8230,9	-9241,3		
Адаптивна модель факторного аналізу чистого фінансового результату: ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ПП+(-)ППД = (ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ПП+(-)ППД					Модель факторного аналізу фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності: ФРОД = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ = ОД-ОВ				
ЧФР=ФРОД+ФРФД+ФРІД+(-)ПП+(-)ППД	593,1	-268872,0	-25843,0	-9034,1	ФРОД=ВП+ІОД–				
ЧФР=(ОД-ОВ)+(ДФД-ВФД)+(ДІД-ВІД)+(-)ПП+(-)ППД	593,1	-268872,0	-25843,0	-9034,1	АВ–ВЗ–ІОВ	591,4	-269006,7	8822,3	-8649,9
ΔЧФР, у тому числі за рахунок факторів:	0,0	-269678,7	-26436,1	9626,2					
фінансового результату від операційної діяльності	0,0	-269598,1	8230,9	-9241,3	ФРОД = ОД-ОВ	591,4	-269006,7	8822,3	-8649,9
в т ч ОД	0,0	109434,4	353070,0	402404,2	ΔФРОД, у т. ч.				
в т ч ОВ	0,0	379032,5	344839,1	411645,5	фактори:	0,0	-269598,1	8230,9	-9241,3
фінансового результату від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	1,0	валового				
фінансового результату від інвестиційної діяльності:	0,0	26,2	-34667,0	-385,9	прибутку	0,0	25894,9	41765,7	-10270,5
в т ч доходу від інвестиційної діяльності	0,0	26,2	66,0	142,0	інших				
в т ч витрат від інвестиційної діяльності	0,0	0,0	34733,0	527,9	операційних				
витрат (доходу) з податку на прибуток	0,0	106,8	0,0	0,0	доходів	0,0	4877,5	1736,1	67788,3
прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування	0,0	0,0	0,0	0,0	інших				
Перевірка розрахунку	0,0	-269678,7	-26436,1	9626,2	операційних	0,0	300370,5	35270,9	66759,1
					витрат				
					Перевірка:	0,0	-269598,1	8230,9	-9241,3

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 217-228]

Додаток У.6

Факторний аналіз показників рентабельності товариств у 2016-2019 рр.

Таблиця У.6.1

Показник/ Товариство/ Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Вихідні дані для проведення факторного аналізу																				
Фін. рез. до опод., тис. грн.– ФР	0,5	6,9	14,1	15,5	43009,6	-714957	50490,4	46612,5	-163,5	-166676	6876,1	1490,3	-26902,2	10079,2	-72015,0	-63746,0	593,1	-268978	-25843	-9034,1
Чистий дохід від реалізації, т. грн.–ЧД	138,5	5774,8	8438,8	8284,4	189730	322573	454137	465202	152,6	54485,8	78868,8	105768,0	15811,5	392717,2	551100	607222,0	5315,1	109872	356649	339931,0
Середньоріч. капіталу., тис. грн.–К	123,5	630,8	1128,7	1051,0	42937,2	83001,1	223173	483035,4	10099,4	28770,3	44668,4	71492,6	33050,0	92833,4	228600	754760,0	8983,5	26864,7	143309	318541,2
Рентаб. реалізації,%–РР	0,36	0,12	0,17	0,19	22,67	-221,64	11,12	10,02	-107,14	-305,91	8,72	1,41	-170,14	2,57	-13,07	-10,50	11,16	-244,81	-7,25	-2,66
Коеф. обертання капіталу–КОК	1,12	9,15	7,48	7,88	4,42	3,89	2,03	0,96	0,02	1,89	1,77	1,48	0,48	4,23	2,41	0,80	0,59	4,09	2,49	1,07
Середньоріч. вартість власн. капіт., т. грн.– ВК	0,25	3,90	13,70	239,35	21149,3	357472	647032	648372	83,0	83498,5	163401	161720,1	-13450,7	-21833,3	-30097,6	107141,0	303,2	-133927	-684995	1153793,
Середньорічна вартість оборотних активів, т. грн.– ОА	71,4	524,4	1030,8	977,60	42848,3	82822,9	220059	473893	10093,6	27751,8	42607,7	69461,8	29160,2	91574,4	218932,4	727928,5	8854,2	26666,7	126749	289768,4
Середньоріч. пот. зобов. і забезпеч., т. грн.–ПЗ	123,3	626,9	1115,0	1270,25	21623,5	397424	869978	1130757	10169,9	112222	208035	233103,3	46447,3	114541,9	258626,6	647619,0	8653,6	160630,5	827415	1470632,

Продовження таблиці У.6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Коеф. обертання ОА–КОА	1,94	11,01	8,19	8,47	4,43	3,89	2,06	0,98	0,02	1,96	1,85	1,52	0,54	4,29	2,52	0,83	0,60	4,12	2,81	1,17
Коеф. загальної ліквідності–КЗЛ	0,58	0,84	0,92	0,77	1,98	0,21	0,25	0,42	0,99	0,25	0,20	0,30	0,63	0,80	0,85	1,12	1,02	0,17	0,15	0,20
Коеф. поточ. зобов. і забезп. у кап.–ЧЗ	1,00	0,99	0,99	1,21	0,50	4,79	3,90	2,34	1,01	3,90	4,66	3,26	1,41	1,23	1,13	0,86	0,96	5,98	5,77	4,62
Коеф. фін. залежності–КФЗ	494,0	161,74	82,39	4,39	2,03	0,23	0,34	0,74	121,75	0,34	0,27	0,44	-2,46	-4,25	-7,60	7,04	29,63	-0,20	-0,21	-0,28
Коеф. об. кап.–КОК	1,12	9,15	7,48	1,47	4,42	3,89	2,03	9,65	0,02	1,89	1,77	1,48	0,48	4,23	2,41	0,80	0,59	4,09	2,49	1,07
Коеф. обор. активів у кап.–Чоа	0,58	0,83	0,91	7,88	1,00	1,00	0,99	0,96	1,00	0,96	0,95	0,97	0,88	0,99	0,96	0,96	0,99	0,99	0,88	0,91
Середньоріч. вартість ОЗ–ОЗ	52,1	106,4	97,9	73,40	5,7	56,1	2763,6	8517,5	5,7	1018,6	2060,7	2030,85	3848,1	1130,8	9319,5	25747,00	11,4	80,2	11734	22377,1
Середньорічна вартість запасів–З	19,7	187,9	354,7	291,00	28537,8	65495,3	107908	222245,4	7294,3	19485,5	34272,9	48452,35	17256,4	62843,6	154801	412856,5	3433,5	17787,0	87025,1	83304,8
Коеф. фондом. продукції–КФ	0,38	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02	0,24	0,00	0,02	0,04	0,00	0,00	0,03	0,07
Коеф. завант. зап.–КЗ	0,14	0,03	0,04	0,04	0,15	0,20	0,24	0,48	47,80	0,36	0,43	0,46	1,09	0,16	0,28	0,68	0,65	0,16	0,24	0,25
Факторний аналіз загальної рентабельності (збитковості) сукупного капіталу																				
Модель:																				
$PK = \Phi P / K * 100$	0,40	1,09	1,25	1,47	100,17	-861,38	22,62	9,65	-1,62	-579,34	15,39	2,08	-81,40	10,86	-31,50	-8,45	6,60	-1001,24	-18,03	-2,84
$PK = (\Phi P * \text{ЧД}) / (K * \text{ЧД}) * 100$	0,40	1,09	1,25	1,47	100,17	-861,38	22,62	9,65	-1,62	-579,34	15,39	2,08	-81,40	10,86	-31,50	-8,45	6,60	-1001,24	-18,03	-2,84
$PK = (\Phi P / \text{ЧД}) * 100 * (\text{ЧД} / K)$	0,40	1,09	1,25	1,47	100,17	-861,38	22,62	9,65	-1,62	-579,34	15,39	2,08	-81,40	10,86	-31,50	-8,45	6,60	-1001,24	-18,03	-2,84
$PK = \Phi P * KO$	0,40	1,09	1,25	1,47	100,17	-861,38	22,62	9,65	-1,62	-579,34	15,39	2,08	-81,40	10,86	-31,50	-8,45	6,60	-1001,24	-18,03	-2,84
Ум.показник: $PK_{ум} = \Phi P * KO$	0,40	0,13	0,19	0,21	100,17	-979,39	49,13	44,28	-1,62	-4,62	0,13	0,02	-81,40	1,23	-6,25	-5,02	6,60	-144,84	-4,29	-1,57

Продовження таблиці У.6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Зміна РК, у т. ч за рахунок факторів:	0,00	0,69	0,84	1,07	0,00	-961,55	-77,54	-90,52	0,00	-577,72	17,01	3,70	0,00	92,26	49,90	72,95	0,00	-1007,84	-24,64	-9,44
Рентабельність реалізації	0,00	-0,27	-0,22	-0,20	0,00	-1079,56	-51,04	-55,89	0,00	-3,00	1,75	1,64	0,00	82,63	75,15	76,38	0,00	-151,45	-10,89	-8,17
коэф.оберт. капіт.	0,00	0,96	1,06	1,26	0,00	118,01	-26,50	-34,63	0,00	-574,71	15,26	2,06	0,00	9,63	-25,25	-3,42	0,00	-856,39	-13,75	-1,26
Перевірка:	0,00	0,69	0,84	1,07	0,00	-961,55	-77,54	-90,52	0,00	-577,72	17,01	3,70	0,00	92,26	49,90	72,95	0,00	-1007,84	-24,64	-9,44
Факторний аналіз загальної рентабельності (збитковості) власного капіталу																				
$PVK=ФР/ВК*100$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=ФР/К*100*(К/ВК)$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=ФР/ЧД*100*(ЧД/К)*(К/ВК)$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=ФР/ЧД*100*(ЧД/ОА)*(ОА/К)*(К/ВК)$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=ФР/ЧД*100*(ЧД/ОА)*(ОА/ПЗ)*(ПЗ/К)*(К/ВК)$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=РК*КФЗ$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=РР*КОК*КФЗ$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=РР*КОА*Чоа*КФЗ$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
$PVK=РР*КОА*КЗЛ*ЧЗ*КФЗ$	200,0	176,92	102,92	6,48	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,84	3,77	0,78
Ум.показники: $PVK_{ум1}=РР1*КОА0*КЗЛ0*ЧЗ0*КФЗ0$	200,0	66,19	92,57	103,65	203,36	-1988,35	99,74	9,04	-197,11	-562,77	0,00	2,59	200,01	-3,02	235,05	192,22	195,65	-4292,25	-127,04	-46,60

Продовження таблиці У.6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
РВКум2=PP1*К ОА1*КЗЛ0*ЧЗ0 *КФ30	200,0	375,79	390,66	452,82	203,36	-1748,91	46,48	19,93	-197,11	-73082,2	1963,73	261,07	200,01	-23,86	71,31	18,98	195,65	-29460,4	-595,51	-91,06
РВКум3=PP*К ОА1* КЗЛ1*ЧЗ0*КФ 30	200,0	542,62	203,27	99,31	203,36	-183,93	5,93	4,21	-197,11	-18209,3	4,44	0,81	200,01	-30,39	96,15	33,99	195,65	-4780,02	-89,16	-17,54
РВКум4=PP1*К ОА1*КЗЛ1*ЧЗ 1*КФ30;	200,0	540,36	617,12	728,54	203,36	-1748,77	45,93	19,59	-197,11	-70535,8	1874,22	253,80	200,01	-26,68	77,41	20,75	195,65	-29670,2	-534,38	-84,04
Зміна РВК, за факт.:	0,00	-23,08	-97,08	-193,52	0,00	-403,37	-195,56	-196,17	0,00	-2,51	201,31	198,03	0,00	-246,17	39,27	-259,50	0,00	5,19	-191,87	-194,86
рентаб. реалізації	0,00	-133,8	-107,43	-96,35	0,00	-2191,71	-103,62	-194,32	0,00	-365,66	197,11	199,70	0,00	-203,02	35,04	238,39	0,00	-4487,89	-322,69	-242,24
коэф. об. обор. акт.	0,00	309,59	298,10	349,17	0,00	239,44	-53,25	10,89	0,00	-72519,5	1963,73	258,48	0,00	-20,84	-163,73	-173,24	0,00	-25168,1	-468,46	-44,46
коэф. заг. ліквід.	0,00	166,83	-187,39	-353,51	0,00	1564,98	-40,55	-15,71	0,00	54872,9	-1959,29	-260,26	0,00	-6,52	24,84	15,00	0,00	24680,40	506,35	73,52
коэф. пот. зобов. і забезп. у капіталі	0,00	-2,26	413,84	629,23	0,00	-1564,84	40,00	15,38	0,00	-52326,5	1869,78	252,99	0,00	3,71	-18,75	-13,24	0,00	-24890,2	-445,23	-66,51
коэф. фін. залежн.	0,00	-363,4	-514,20	-722,07	0,00	1548,77	-38,13	-12,40	0,00	70336,2	-1870,01	-252,88	0,00	-19,49	161,87	-80,25	0,00	29871,12	538,16	84,83
Перевірка:	0,00	-23,08	-97,08	-193,52	0,00	-403,37	-195,56	-196,17	0,00	-2,51	201,31	198,03	0,00	-246,17	39,27	-13,33	0,00	5,19	-191,87	-194,86
Факторний аналіз загальної рентабельності (збитковості) основних засобів і запасів																				
Модель: РОЗЗ= ФР/(ОЗ+З)*100	0,70	2,34	3,12	4,25	150,68	-1090,68	45,62	20,20	-2,24	-812,90	18,92	2,95	-127,47	15,76	-43,88	-14,53	17,22	-1505,44	-26,17	-8,55
РОЗЗ=(ФР/ЧД)/ (ОЗ/ ЧД+З/ЧД)*100	0,70	2,34	3,12	4,25	150,68	-1090,68	45,62	20,20	-2,24	-812,90	18,92	2,95	-127,47	15,76	-43,88	-14,53	17,22	-1505,44	-26,17	-8,55
РОЗЗ=ФР/(КФ+ КЗ)	0,70	2,34	3,12	4,25	150,68	-1090,68	45,62	20,20	-2,24	-812,90	18,92	2,95	-127,47	15,76	-43,88	-14,53	17,22	-1505,44	-26,17	-8,55
Ум.пок.: РОЗЗу м1=PP1/(КФ0+ КЗ0)	0,70	0,23	0,32	0,36	150,68	-1473,27	73,90	66,60	-2,24	-6,39	0,18	0,03	-127,47	1,92	-9,79	-7,87	17,22	-377,72	-11,18	-4,10
РОЗЗум2=PP1/(КФ1+КЗ0)	0,70	0,74	1,09	1,24	150,68	-1471,86	71,04	59,39	-2,24	-6,40	0,18	0,03	-127,47	2,35	-11,79	-9,26	17,22	-378,55	-10,67	-3,73

Продовження таблиці У.6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Зміна РОЗЗ, за факт:	0,00	1,65	2,42	3,56	0,00	-1241,36	-105,06	-130,48	0,00	-810,66	21,16	5,19	0,00	143,23	83,59	112,94	0,00	-1522,65	-43,38	-25,77
рентаб.реалізац ії	0,00	-0,47	-0,37	-0,34	0,00	-1623,95	-76,78	-84,08	0,00	-4,16	2,42	2,27	0,00	129,39	117,68	119,61	0,00	-394,94	-28,40	-21,32
коэф. фондомі.прод.	0,00	0,51	0,76	0,88	0,00	1,41	-2,86	-7,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,42	-2,00	-1,39	0,00	-0,83	0,51	0,37
коэф. завант.запасів	0,00	1,60	2,03	3,02	0,00	381,18	-25,42	-39,19	0,00	-806,50	18,74	2,92	0,00	13,41	-32,09	-5,27	0,00	-1126,89	-15,49	-4,81
Перевірка:	0,00	1,65	2,42	3,56	0,00	-1241,36	-105,06	-130,48	0,00	-810,66	21,16	5,19	0,00	143,23	83,59	112,94	0,00	-1522,65	-43,38	-25,77

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 238–252]

Таблиця У.6.2

**Факторний аналіз загальної рентабельності (збитковості)
сукупного капіталу товариств у 2016 – 2019 рр.**

ТОВ	Результати та висновки аналізу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу зросла з 0,4% до 1,47%%. Позитивна динаміка зумовлена наступними факторами: зниження на 0,2% – в результаті зменшення рентабельності реалізації з 0,36% до 0,19%; збільшення на 1,26% – спричинено зростанням коефіцієнта обертання капіталу з 1,12 до 7,88.
«Мрія Фармінг Поділля»	Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу знизилася з 100,2% до 9,65%. Динаміка зумовлена такими факторами: зниження на 55,89% – в результаті зменшення рентабельності реалізації з 22,67% до 10,02%; зменшення на 34,63% – через зниження коефіцієнта обертання капіталу з 4,42 до 0,96.

Продовження таблиці У.6.2

1	2
«Мрія Фармінг Львів»	Загальна рентабельність сукупного капіталу зросла з -1,62% до 2,08%: зростання на 1,64% – через ріст рентабельності продаж з -107,14% до 1,41%; ріст на 2,06% – через зміну коефіцієнта обертання капіталу з 0,02 до 1,48.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу збільшилася з -81,4% до -8,45%. Динаміка зумовлена такими факторами: зростання на 76,38% – в результаті збільшення рентабельності реалізації з -170,1% до -10,5%; зниження на 3,42% – спричинено ростом коефіцієнта обертання капіталу з 0,48 до 0,8.
«Мрія Фармінг Буковина»	Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу знизилася з 6,6% до -2,84%. Негативна динаміка зумовлена такими факторами: зниження на 8,17% – внаслідок зменшення рентабельності реалізації з 11,16% до -2,66%. зменшення на 1,26% – через ріст коефіцієнта обертання капіталу з 0,59 до 1,07.

Джерело: розробка автора

Таблиця У.6.3

**Факторний аналіз загальної рентабельності (збитковості)
власного капіталу товариств у 2016 – 2019 рр.**

ТОВ	Висновки за показниками діяльності та факторами впливу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу знизилася з 200,0% до 6,48%: зниження на 96,35% – спричинено зниженням рентабельності реалізації з 0,36% до 0,19%; збільшення на 349,17% – завдяки зростанням коефіцієнта обертання оборотних активів з 1,94 до 8,47; зниження на 353,51% – через ріст коефіцієнта загальної ліквідності з 0,58 до 0,77; збільшення на 629,23% – через коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі 1 – 1,21; зменшення на 72,07% – через зниження коефіцієнта фінансової залежності з 494,0 до 4,39.

Продовження таблиці У.6.3

1	2
«Мрія Фармінг Поділля»	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу знизилася з 203,4% до 7,19%: зниження на 194,32% – через спад рентабельності реалізації до 10,02%; ріст на 10,89% – через спад коефіцієнта обертання оборотних активів з 4,43 до 0,98; зниження на 15,71% – через зменшення коефіцієнта загальної ліквідності до 0,42; ріст на 15,38% – коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі 0,5 – 2,34; зниження на 12,4% – через спад коефіцієнта фінансової залежності до 0,74.
«Мрія Фармінг Львів»	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу збільшилася з -197,1% до 0,92%: ріст на 199,7% – через ріст рентабельності реалізації з -107,1% до 1,41%; збільшення на 258,48% – через зростання коефіцієнта обертання оборотних активів з 0,02 до 1,52; зниження на 260,26% – через спад коефіцієнта загальної ліквідності до 0,3; ріст на 252,99% – коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі 1,01 - 3,26; зменшення на 252,88% – через спад коефіцієнта фінансової залежності з 121,75 до 0,44.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу знизилася з 200,01% до 59,5%: ріст на 238,39% – через ріст рентабельності реалізації з -170,14% до -8,5%; зменшення на 173,24% – через ріст коефіцієнта обертання оборотних активів з 0,54 до 0,83; ріст на 15% – через ріст коефіцієнта загальної ліквідності з 0,63 до 1,12; зниження на 13,24% – коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі 1,41- 1,13; зменшення на 80,25% – через ріст коефіцієнта фінансової залежності до 7,04.
«Мрія Фармінг Буковина»	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу знизилася з 195,65% до 0,78%: зниження на 242,24% – через спад рентабельності реалізації до -2,66%; зменшення на 44,46% – через ріст коефіцієнта обертання оборотних активів з 0,6 до 1,17; ріст на 73,52% – через спад коефіцієнта загальної ліквідності з 1,02 до 0,2; зниження на 66,51% – коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень у капіталі 0,96-1,62; ріст на 84,83% – через спад коефіцієнта фінансової залежності до -0,28.

Джерело: розробка автора

Таблиця У.6.4

**Факторний аналіз загальної рентабельності (збитковості)
основних засобів і запасів товариств у 2016 – 2019 рр.**

ТОВ	Висновки за показниками діяльності та факторами впливу
1	2
«Логістик Трейд Україна»	Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів та запасів зросла з 0,7% до 4,25%. Тренд сформувався під дією наступних факторів: зниження на 0,34% – через зменшення рентабельності реалізації з 0,36% до 0,19%; ріст у 0,88% – через зниження коефіцієнта фондомісткості продукції до 0,01; збільшення на 3,02% – через зниження коефіцієнта завантаженості запасів з 0,14 до 0,04.
«Мрія Фармінг Поділля»	Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів та запасів зменшилася з 150,68% до 20,2%. Зниження показника відбулося під дією наступних факторів: зниження на 84,08% – через зменшення рентабельності реалізації до 10,2%; спад на 7,22% – спричинено зростанням коефіцієнта фондомісткості продукції з 0,0 до 0,02; зменшення на 39,19% – через зростання коефіцієнта завантаженості запасів з 0,15 до 0,48.
«Мрія Фармінг Львів»	Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів та запасів зросла з -2,24% до 2,95%. Динаміка сформувалася під впливом наступних факторів: підвищення на 2,27% – у наслідок збільшення рентабельності реалізації з -107,14% до 1,41%; не змінилася – через перебування коефіцієнта фондомісткості продукції на рівні 0,04-0,03; збільшення на 2,92% – через зменшення коефіцієнта завантаженості запасів з 47,8 до 0,46.
«Мрія Фармінг Тернопіль»	Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів та запасів зросла з -127,47% до -14,53%. Проте тренд залишився негативним, а на зміну показника вплинули наступні фактори: збільшення на 119,61% – через зростання рентабельності реалізації з -170,14% до -8,5%; спад на 1,39% – внаслідок зменшення коефіцієнта фондомісткості продукції з 0,24 до 0,04; зменшення на 5,27% – через зменшення коефіцієнта завантаженості запасів з 1,09 до 0,68
«Мрія Фармінг Буковина»	Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів та запасів знизилася з 17,22% до -8,55%. Динаміка сформувалася під дією наступних факторів: зниження на 21,32% – в результаті зменшення рентабельності реалізації з 11,16% до -2,66%; ріст на 0,37% – спричинено зростанням коефіцієнта фондомісткості продукції з 0,0 до 0,07; зменшення на 4,81% – через зниження коефіцієнта завантаженості запасів з 0,65 до 0,25.

Джерело: розробка автора

Додаток У.7

Факторний аналіз стійкості економічного зростання товариств у 2016-2019 рр.

Показник/ Товариство/Рік	ТОВ «Логістик Трейд Україна»				ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»				ТОВ «Мрія Фармінг Львів»				ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»				ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Середньоріч. вартість активів, тис. грн.–А	123,5	630,8	1128,7	1051,0	42937,2	83001,1	223173	483035,4	10099,4	28770,3	44668,4	71492,6	33050,0	92833,4	22860	754760	8983,5	26864,7	143310	318541,2
Середньоріч. вл. Капітал, тис. грн.–ВК	0,25	3,9	13,7	239,4	21149,3	357472	647031	648371,9	82,9	83498,5	163401	161720,1	13450,7	21833,3	30097,6	107141	303,2	-133927	-684995	-1153793
Чистий фін. рез. Т. грн.–ЧП	0,5	6,8	12,9	10,2	43009,6	-714957	50490,3	46612,5	-163,5	-166676	6876,1	1490,3	-26902,2	10079,2	-72015	-63746,	593,1	-269085	-25843	-9034,1
Чистий дохід від реалізації, т. грн.–ЧД	138,5	5774,8	8438,8	8284,4	189730,	322573	454137	465202,0	152,6	54485,8	78868,8	1057680	15811,5	392717	551101	607222	5315,1	109872	356649	339931,0
Дивіденди, т. грн.–Д	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,0
Реінвестований прибуток, т. грн.–ПР	0,50	6,80	12,90	9,2	43009,6	-714957	50490,3	46612,5	-163,5	-166676	6876,1	1490,3	-26902,2	10079,2	-72015	-63747	593,1	-269085	-25843	-9035,1
Частка реінвестов. Прибутку–ЧРП	1,00	1,00	1,00	0,9	1,00	1,00	1,00	1,0	1,00	1,00	1,00	1,0	1,00	1,00	1,00	1,0	1,00	1,00	1,00	1,0
Рентаб. Прод., %–РП	0,36	0,12	0,15	0,1	22,67	-221,64	11,12	10,0	-107,14	-305,91	8,72	1,4	-170,14	2,57	-13,07	-10,5	11,16	-244,91	-7,25	-2,7
Ресурсовіддача, грн/грн.–РВ	1,12	9,15	7,48	7,9	4,42	3,89	2,03	1,0	0,02	1,89	1,77	1,5	0,48	4,23	2,41	0,8	0,59	4,09	2,49	1,1
Коеф. фін. залеж.–КФЗ	494,00	161,74	82,39	4,4	2,03	0,23	0,34	0,7	121,75	0,34	0,27	0,4	-2,46	-4,25	-7,60	7,0	29,63	-0,20	-0,21	-0,3
Детермінована чотирифакторна мультиплікативна модель: $K_{сез}=(ПР/ЧП)*(ЧП/ЧД)*100*(ЧД/А)*(А/ВК)$																				
Коефіцієнт стійкості екон. зрост., %–Ксез	200,00	174,36	94,16	3,84	203,36	-200,00	7,80	7,19	-197,11	-199,62	4,21	0,92	200,01	-46,16	239,27	-59,50	195,65	200,92	3,77	0,78
Ум. показники: Ксезум1=ЧРП1*РП0*РВ0*КФЗ0	200,00	200,00	200,00	180,39	203,36	203,36	203,36	203,36	-197,11	-197,11	-197,11	-199,62	200,01	200,01	200,01	-46,17	195,65	195,65	195,65	195,67
Ксезум2=ЧРП1*РП1*РВ0*КФЗ0	200,00	65,24	84,69	61,52	203,36	-1988,35	99,74	89,89	-197,11	-562,77	16,04	0,92	200,01	-3,02	15,36	188,83	195,65	-4293,95	-127,04	-46,60
Ксезум3=ЧРП1*РП1*РВ1*КФЗ0	200,00	532,53	0,00	0,00	203,36	-1748,77	45,93	19,59	-197,11	-70535,8	1874,22	0,72	200,01	-26,68	77,41	35,91	195,65	-29682,1	-534,38	-84,05

Продовження додатку У.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Зміна Ксез, у т. ч. за факторами:	0,00	-25,64	-105,84	-196,16	0,00	-403,37	-195,56	-196,17	0,00	-2,51	201,31	200,54	0,00	-246,17	39,27	-13,33	0,00	5,27	-191,87	-194,86
частки реінвест. прибутку	0,00	0,00	0,00	-19,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
рентаб. продажу	0,00	-134,76	-115,31	-118,87	0,00	-2191,71	-103,62	-113,47	0,00	-365,66	213,15	200,54	0,00	-203,02	-184,64	235,00	0,00	-4489,60	-322,69	-242,27
ресурсовіддачі	0,00	467,29	-84,69	-61,52	0,00	239,57	-53,81	-70,30	0,00	-69973,1	1858,18	-0,20	0,00	-23,66	62,04	-152,92	0,00	-25388,1	-407,34	-37,45
Коеф. фінанс. залежності	0,00	-358,17	94,16	3,84	0,00	1548,77	-38,13	-12,40	0,00	70336,20	-1870,01	0,20	0,00	-19,49	161,87	-95,41	0,00	29882,98	538,16	84,84
Перевірка:	0,00	-25,64	-105,84	-196,16	0,00	-403,37	-195,56	-196,17	0,00	-2,51	201,31	200,54	0,00	-246,17	39,27	-13,33	0,00	5,27	-191,87	-194,86

Джерело: розроблено автором, розрахунки виконано на основі [294, 312–318]

Додаток У.8

Прогнозування фінансового стану товариств у 2016-2019 рр.

Показник/ ТОВ/ Рік	«Логістик Трейд Україна»				«Мрія Фармінг Поділля»				«Мрія Фармінг Львів»				«Мрія Фармінг Тернопіль»				«Мрія Фармінг Буковина»			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Модель Спрінгейта: $Z = 1,03K1+3,07K2+0,66K3+0,4K4$																				
Z	0,0313	3,5354	2,9605	3,3689	6,6607	-21,643	4,5187	2,0718	-0,0464	-15,055	4,9210	2,9606	-3,2303	1,8273	-0,3650	0,1076	0,5045	-35,349	-4,6210	-3,4881
K1	-0,4198	-0,1625	-0,0746	0,1579	0,4905	4,3047	2,8853	1,3234	0,0076	2,8668	3,6120	2,2336	-0,5247	-0,2487	-0,1732	0,1069	0,0194	-4,9926	-4,8954	-3,7124
K2	0,0040	0,0109	0,0125	0,0147	1,0017	-8,6138	0,2262	0,0965	-0,0162	-5,7934	0,1539	0,0208	-0,8140	0,1086	-0,3150	-0,0845	0,0660	-10,0124	0,1803	-0,0284
K3	0,0041	0,0110	0,0126	0,0122	1,9890	-1,7990	0,0580	0,0412	-0,0161	-1,4852	0,0331	0,0064	-0,5792	0,0880	-0,2785	-0,0984	0,0685	-1,6745	-0,0312	-0,0061
K4	1,1215	9,1547	7,4766	7,8824	4,4188	3,8864	2,0349	0,9631	0,0151	1,8938	1,7657	1,4794	0,4784	4,2303	2,4108	0,8045	0,5917	4,0898	2,4887	1,0671
Модель Теффлера: $ZT = 0,03X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4$																				
ZT	0,4396	1,7765	1,5050	1,5862	1,1112	1,5170	1,0622	0,6332	0,3122	1,0378	1,1485	0,8625	0,4061	1,0337	0,6984	0,4293	0,4040	1,7572	1,4589	1,0272
X1	0,1753	0,8044	0,3594	0,2471	1,9306	0,2068	0,0676	0,1091	-0,0106	0,0172	0,0364	0,0060	-0,1672	1,0298	-0,0335	0,0013	0,1123	0,1673	0,0517	-0,0063
X2	0,5793	0,8365	0,9245	0,7696	1,9666	0,2082	0,2529	0,4189	0,9913	0,2472	0,2048	0,2978	0,6278	0,7990	0,8463	1,1240	1,0200	0,1658	0,1530	0,1968
X3	0,9980	0,9938	0,9879	1,2086	0,5036	4,7882	3,8982	2,3409	1,0070	3,9006	4,6573	3,2605	1,4054	1,2338	1,1313	0,8580	0,9633	5,9792	5,7736	4,6168
X4	1,1215	9,1547	7,4766	7,8824	4,4188	3,8864	2,0349	0,9631	0,0151	1,8938	1,7657	1,4794	0,4784	4,2303	2,4108	0,8045	0,5917	4,0898	2,4887	1,0671
Універсальна дискримінантна функція: $Z = 1,5K1+0,08K2+10K3+5K4+0,3K5+0,1K6$																				
Z	0,2996	1,1953	1,0217	1,0275	14,7652	-99,449	3,2008	1,8022	8,8912	-75,137	2,3501	0,5996	-17,080	1,8838	-3,7487	-1,0821	1,6575	114,444	-1,8278	-0,2270
K1	0,0041	0,0506	0,0390	0,0395	1,9802	-1,7971	0,0581	0,0416	-0,0071	-1,4839	0,0338	0,0072	-0,5768	0,0893	-0,2274	-0,0602	0,0691	-1,6712	0,0013	-0,0054
K2	1,0020	1,0062	1,0123	0,8274	1,9707	0,2086	0,2565	0,4269	0,9919	0,2563	0,2147	0,3066	0,7116	0,8100	0,8837	1,1654	1,0349	0,1671	0,1730	0,2164
K3	0,0040	0,0108	0,0114	0,0097	1,0017	-8,6138	0,2262	0,0965	-0,0162	-5,7934	0,1539	0,0208	-0,8140	0,1086	-0,3150	-0,0845	0,0660	-10,0163	0,1803	-0,0284
K4	0,0036	0,0012	0,0015	0,0012	0,2267	-2,2164	0,1112	0,1002	-1,0714	-3,0591	0,0872	0,0141	-1,7014	0,0257	-0,1307	-0,1050	0,1116	-2,4491	-0,0725	-0,0266
K5	0,1422	0,0325	0,0420	0,0351	0,1504	0,2030	0,2376	0,4777	47,7998	0,3576	0,4346	0,4581	1,0914	0,1600	0,2809	0,6799	0,6460	0,1619	0,2440	0,2451
K6	1,1215	9,1547	7,4766	7,8824	4,4188	3,8864	2,0349	0,9631	0,0151	1,8938	1,7657	1,4794	0,4784	4,2303	2,4108	0,8045	0,5917	4,0898	2,4887	1,0671

Джерело: розробка автора, розрахунки виконано на основі [294, 362–364]

Додаток У.9

Аналіз показників динаміки товариств на дотримання «золотого правила економіки підприємства»

Товариство / Рік / Показник	ТОВ «Логістик Трейд Україна»	ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»	ТОВ «Мрія Фармінг Львів»	ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»	ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»
	2016-2019	2016-2019	2016-2019	2016-2019	2016-2019
«Золоте правило економіки підприємства» – ТЧП > ТЧД > ТА > 100 %					
Темп зростання активів, % (ТА)	851,0	437,7	357,38	578,8	1496,2
Темп зростання чистого доходу від реалізації, % (ТЧД)	5981,5	245,2	69310,62	3840,4	6395,6
Темп зростання фінансового результату, % (ТЧП)	2040,0	108,38	911,5	-236,9	-1523,2
Результат:	ТЧП<ТЧД> >ТА>100%	ТЧП<ТЧД< <ТА>100%	ТЧП<ТЧД> >ТА>100%	ТЧП<ТЧД> >ТА>100%	ТЧП<ТЧД> >ТА>100%

Джерело: розробка автора (* темп зростання розраховано для 2019 р. порівняно із 2016 р.), розрахунки виконано на основі [294, 306-307]

Додаток Ф

Стратегія та стратегічне управління

Таблиця Ф.1

Школи стратегічного управління

Школа, основні представники	Розуміння «стратегії»	Основні концепти стратегічного управління
1	2	3
Школа дизайну (1950–1960 рр.). Ф. Селзнік, А. Чалдлер, К. Ендрюс	Стратегія як процес осмислення	— Найбільш впливова; — Ментальне розуміння стратегічних процесів; — Основа сучасних наукових положень, SWOT-аналіз.
Школа планування (1970 рр.). І. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер	Стратегія як формальний процес	— Запозичення у школи дизайну; — Стратегічне управління зведено до набору дій (планів), яких потрібно чітко дотримуватися; — Наявність коротко- та середньострокового стратегічного планування (завдання, субзавдання); — Теоретизм процесів, відкидання практики.
Школа позиціонування (1980 рр.). М. Портер, Д. Шандел, К. Хатхен	Стратегія як аналітичний процес	— Бере витоки із школи дизайну і планування; — Ключова роль аналітиків; — Поняття обмеженої кількості стратегій для галузей (генетичні стратегії, шаблонність, формульність);
Школа підприємництва (1980 рр.). Г. Мінцберг, Р. Стейсі, О Коллінз, Д. Мур	Стратегія як процес передбачення	— Ідейність, інтуїтивність рішень; — Наголошення на ключовій ролі керівника; — Гнучкість; — Ризиковість через монопольний контроль лідера.
Когнітивна школа (1990 рр.). Г. Саймон, П. Корнер, А. Кінікі, Б. Кітс, С. Макрідакіс, А. Дюгейм, К. Швенк	Стратегія як ментальний процес	— Використання карт управлінських процесів, концепцій, схем, фреймів; — Відхід від адаптації до змін зовнішнього середовища; — Акцент на управлінському аналізі;
Школа влади (1990 рр.). Л. Болман, Т. Дил, Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г. Салансик, А. Макліллан, Дж. Сарразин, Э. Петтігрю	Стратегія як процес ведення переговорів	— Акцентування уваги на реальному житті організації, розуміння стратегічної маневреності; — Наявність термінології «мікро-» та «макровлади»; — Стратегічне управління як політичний процес; — Коаліції різних індивідів та груп в організації; — Виділення стратегій, наприклад: «рішення кожної проблеми окремо по мірі їх виникнення», «керуючись стратегічним мисленням, організація регулює інформаційні потоки», тощо; — Поняття «політичних ігор», колабораціонізм; — Недооцінюється лідерство і культура організації.

Продовження таблиці Ф.1

1	2	3
Школа навчання (1990 рр.). Ч. Ліндблом, Д. Брейбрук, Дж. Куїнн, Р. Бургельман	Стратегія як процес розвитку	— Надмірний теоретизм; — Необхідність контролювати непередбачуваність зовнішнього середовища; — Ретроспективність мислення; — Стратегічна ініціативність; — Стратегічний менеджмент як майстерність розпізнавати важко вловимі взаємозв'язки між думками та діями, контролем і навчанням, стабільністю та змінами.
Школа культури (1990 рр.). С. Фельдман, Дж. Барні, М. Ферсироту, Ф. Ригер, М. Фірсироту	Стратегія як колективний процес	— Культура бізнесу як найважливіший ресурс; — Бізнес-ідеології; — На стратегічне управління впливають стиль мислення та аналізу; — Ресурси як основа конкурентних переваг, теорія ресурсної бази; — Надмірна «гонитва» за змінами; — Неузгодженість положень.
Школа зовнішнього середовища (1990 рр.). М. Ханнан, Дж. Фріман, К. Джордж, Ж. -М. Тулуз	Стратегія як реактивний процес	— Зовнішнє середовище визначається ключовим елементом стратегічного управління; — Надання керівництву бізнесу пасивної ролі у стратегічних процесах; — Ситуаційність факторів; — Безальтернативність діяльності; — Загалом постулати школи є вагомими, проте в практичному аспекті діяльності бізнесу є недостатніми.
Школа конфігурації (1990 рр.). Д. Герсту, Й. Доз, Г. Тайхайзер, Дж. Уэлч, К. Баден-Фуллер, Дж. Стопфорд, Д. Міллер, П. Хандвалла.	Стратегія як процес транс- формації	— Організація порівнюється з конфігурацією – набором складових частин; — Періоди стабільного розвитку організації можуть перериватися трансформаційними процесами; — Концепція життєвих циклів організації; — Значна формалізація стратегічних процесів; — Формування стратегій «еволюційно-інституційного будівництва», «підйомів та рефокусування», «багатопланового фокусу», «систематичної перебудови», «мобілізації на рівні відділу»; — Вертикальність стратегічного управління, делегування повноважень; — Не враховуються засади конкурентоспроможності; — Контекстність понять.

Джерело: розробка автора на основі [172; 270]

Таблиця Ф.2

Підходи до стратегічного управління

Дослідник	Підходи науковців поточного сторіччя до стратегічного управління
1	2
М. Коваленко	Проаналізував та систематизував підходи до стратегічного управління, які сформувалися на початку цього століття. Зокрема, автором виділено такі підходи: кола реальних варіантів – дослідження поєднують наукові напрацювання шкіл-попередників, спрямовані на постійні пошуки унікального стратегічного рішення, стратегія утотожнюється із портфоліо варіантів, проте на практиці існує складність застосування цього підходу через високу математичну перевантаженість; парадоксальний підхід – стратегія розглядається як множинність схожих та повністю протилежних варіантів (рішень), стратегічне управління базується на логіці, творчості, спонтанності, ризиковості, рефлексивності, синергії тощо; реляційний підхід – доповнює теорію ресурсів, орієнтується на ситуаційність, дослідження акцентують увагу на необхідності у стратегічному управлінні постійної взаємодії з іншими компонентами управління; мережевий підхід – схожий до реляційного підходу, але має більш локальне значення, акцентується увага, що ідентифікацію відносин (горизонтальних, вертикальних) диктує структура мережі таких відносин [133, с. 195-196].
Н. Яшкіна	Актуальними в умовах сьогодення вважає такі підходи до стратегічного управління: системний – як сукупність взаємопов'язаних елементів; процесний – як послідовність реалізації дій процесу; ситуаційний – як врахування сукупності можливих обставин [333, с. 210]
І. Райковська	Підходи до стратегічного управління поділяє на: процесний – коли управління здійснюється з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії його із зовнішнім середовищем; цільовий – набір рішень з формулювання і використання ефективних стратегій, з метою досягнення довгострокових цілей підприємства; комплексний – реалізація управлінських рішень на основі використання стратегії підприємства з врахуванням можливостей її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги [240, с. 109]

Джерело: розробка автора

Таблиця Ф.3

Наукові погляди на етапи стратегічного управління

Автор	Етапи стратегічного управління
1	2
Д. Томпсон	Стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка стратегії [187, с. 34]
Ф. Девід	Розробка стратегії, впровадження стратегії, оцінка стратегії [187, 35].

Продовження таблиці Ф.3

1	2
Р. Лінч	Стратегічний аналіз, розвиток стратегії, реалізація стратегії [176, 7]
М. Мексон	Вибір місії, формування цілей, обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегічного плану, оцінка стратегії [187, с. 33].
І. Ансофф	Оцінка потенціалу організації, оцінка зовнішніх можливостей і загроз, формування цілей і вибір завдань, рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації, вибір конкурентної стратегії, формування стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії [187, с. 33].
С. Попов	Аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [228]
О. Чукурна	<p>— Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства малого бізнесу на основі різноманітних методів аналізу (SWOT-аналіз, БКГ, бенчмаркінг тощо), у тому числі обов'язкове проведення поглибленого аналізу фінансового стану підприємства за останні три-п'ять років.</p> <p>— Визначення цілей с/г підприємства малого бізнесу.</p> <p>— Визначення та оцінка стратегічних альтернатив диференціації.</p> <p>— Вибір стратегій диференціації в межах комплексу маркетингу (обґрунтування та порівняння перспектив розвитку залежно від ресурсів).</p> <p>— Реалізація стратегій диференціації та контроль над їх упровадженням у діяльність сільськогосподарських підприємств малого бізнесу [321, с. 550–554]</p>
Л. Дончак, О.Ціхановська	Структурно-логічна модель удосконалення стратегічного управління господарюючого суб'єкта: оцінку ефективності стратегічних альтернатив минулих періодів; визначення поточного профілю організації; оцінку наявного формату стратегічного управління та ступеня його формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази [90].
К.Желуденко.	Виділяє наступні етапи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: розроблення місії підприємства; визначення цілей підприємства, орієнтованих на забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності; аналіз внутрішнього середовища: аналіз конкурентоспроможності підприємства; визначення сильних і слабких сторін; прогноз розвитку та змін параметрів функціонування підприємства; аналіз зовнішнього середовища: аналіз конкурентоспроможності підприємств-конкурентів; визначення можливостей і загроз; прогноз розвитку та змін параметрів зовнішнього середовища; визначення типу розвитку підприємства; формування портфеля стратегічних альтернатив, вибір стратегії розвитку підприємства; реалізація конкурентної стратегії та її оцінка [97, с. 91]

Продовження таблиці Ф.3

1	2
І. Райковська	<p>Автор вважає, що класично етапи стратегічного управління представлені таким чином: аналіз середовища (забезпечує основу для визначення місії та цілей підприємства й розробки стратегії); формування стратегії (визначення місії і цілей, вибір стратегії); реалізація стратегії (процес перетворення стратегії у дії на основі розроблених планів, бюджетів); оцінка і контроль у дії на основі розроблених планів, бюджетів); оцінка і контроль реалізації стратегії [240, с. 112].</p> <p>Запропонована автором модель: вибір концепції управління діяльністю підприємства; ретроспективний, оперативний, стратегічний аналіз; діагностика: сильних і слабких сторін, загроз і можливостей для бізнесу; визначення місії підприємства; формування та вибір цілей; розробка механізмів реалізації: стратегічні плани, проекти, тактичні плани; оперативні плани та інструменти; формування підсистем стратегічного управління: організаційне, фінансово-економічне, соціально-психологічне, інформаційне забезпечення; стратегічний контроль: оцінка та коригування системи стратегічного управління підприємством [240].</p>
Н. Аванесова, А. Лубенська	<p>Спільними для всіх моделей етапами є такі: формування місії; визначення цілей; аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проектів і програм; реалізація планів, проектів і програм; контроль за виконанням; оцінка результатів і коригування [1, с. 9].</p>
Ж. Чухлата	<p>Етапи стратегічного управління: підготовчий етап, є основою інформаційного забезпечення розробки стратегії; головний етап–етапу розробки стратегії; заключний етап–етап реалізації, корегування і зворотнього зв'язку [322, с. 364].</p>
Н. Яшкіна	<ul style="list-style-type: none"> — Організація процесу стратегічного управління на підприємстві; — Визначення внутрішнього середовища підприємства; — Розробка стратегії та місії для підприємства; — Проведення аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства; — Розробка окремими підрозділами коротко- та довгострокових цілей та загальних завдань за кожним стратегічним напрямком; — Узагальнення матеріалів, визначення пріоритетних цілей та обсягу необхідних ресурсів; — Впровадження стратегічного управління; — Моніторинг результатів [333, с. 212].

Джерело: розробка автора

Додаток X

Swot-аналіз товариств (за результатами діяльності 2014-2018 рр.)

Таблиця X.1

Swot-аналіз ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Широкий асортимент послуг транспортування; — Наявність власного автопарку; — Надійні партнери для транспортно-експедиційних перевезень; — Якість товарів на експорт; — Висока кваліфікація персоналу; — Висока корпоративна культура; — Гнучкість до змін; — Мобільність бізнесу; — Висока оцінка споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> — Недостатня якість рекламної політики; — Відсутність інвестування в розвиток — Відсутність унікальних пропозицій для споживача; — Залежність експортних поставок від зовнішніх виробників; — Недостатня автоматизація бізнес-процесів.
Можливості	Загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Зростання інтернет- перевезень; — Мінімальні інвестиції; — Сезонність перевезень; — Експортно-імпорتنі перевезення; — Гнучкість до змін попиту. 	<ul style="list-style-type: none"> — Девальвація; — Висока конкуренція; — Повільне зростання попиту; — Часті зміни законодавства.

Джерело: розробка автора

Таблиця X.2

Swot-аналіз ТОВ «Мрія Фармінг Поділля»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Потужна технічна база; — Забезпеченість власним капіталом; — Асортимент та якість продукції; — Можливість експортних поставок; — Висока кваліфікація персоналу; — Висока корпоративна культура; — Наявність сервісних служб доставки; — Іноземний капітал в розвитку; — Автоматизація бізнес-процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> — Незлагодженість роботи відділу продаж; — Недосконале управління заборгованістю; — Стандартність продукції; — Сезонність; — Відсутність унікального бренду.
Можливості	Загрози

Продовження табл. X.2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Географічне розмежування, збільшення територій посівних; — Гнучкість по змін законодавства; — Прозорість відносин з контролюючими органами; — Надійність бізнес-відносин з постачальниками і покупцями. 	<ul style="list-style-type: none"> — Девальвація; — Конкуренція; — Стихійні лиха; — Сприятливі кліматичні умови.

Джерело: розробка автора

Таблиця X.3

Swot-аналіз ТОВ «Мрія Фармінг Львів»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Забезпеченість власним капіталом; — Якість продукції, експорт; — Висока кваліфікація персоналу; — Висока корпоративна культура; — Наявність сервісних служб доставки; — Іноземний капітал в розвитку; — Автоматизація процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> — Незлагодженість роботи відділу продаж; — Недосконале управління заборгованістю; — Стандартність продукції; — Сезонність; — Відсутність унікального бренду.
Можливості	Загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Географічне розмежування, збільшення територій посівних; — Гнучкість по змін законодавства; — Прозорість відносин з контролюючими органами; — Надійність бізнес-відносин з постачальниками і покупцями. 	<ul style="list-style-type: none"> — Девальвація; — Конкуренція; — Стихійні лиха; — Сприятливі кліматичні умови.

Джерело: розробка автора

Таблиця X.4

Swot-аналіз ТОВ «Мрія Фармінг Тернопіль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Потужна технічна база; — Якість продукції; — Можливість експортних поставок; — Висока кваліфікація персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> — Недосконале управління заборгованістю; — Недосконале управління капіталом; — Низький рівень інвестування у розвиток; — Стандартність продукції;

Продовження табл. X.4

1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Висока корпоративна культура; — Наявність сервісних служб доставки холдингу; — Автоматизація процесів; — Іноземний капітал в розвиток холдингу. 	<ul style="list-style-type: none"> — Сезонність; — Залежність від позик; — Від’ємні економічні показники; — Відсутність унікального бренду.
Можливості	Загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Географічне розмежування, збільшення територій посівних; — Гнучкість по змін законодавства; — Прозорість відносин з контролюючими органами; — Надійність бізнес-відносин з постачальниками і покупцями. 	<ul style="list-style-type: none"> — Девальвація; — Конкуренція; — Стихійні лиха; — Сприятливі кліматичні умови.

Джерело: розробка автора

Таблиця X.5

Swot-аналіз ТОВ «Мрія Фармінг Буковина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Інвестування у розвиток активів — Якість продукції; — Можливість експортних поставок; — Висока кваліфікація персоналу; — Висока корпоративна культура; — Наявність сервісних служб доставки холдингу; — Автоматизація процесів; — Іноземний капітал в розвиток холдингу. 	<ul style="list-style-type: none"> — Недосконале управління заборгованістю — Залежність від позик; — Низьке інвестування у розвиток; — Недосконале управління капіталом — Стандартність продукції; — Сезонність; — Від’ємні економічні показники; — Відсутність унікального бренду.
Можливості	Загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — Географічне розмежування, збільшення територій посівних; — Гнучкість по змін законодавства; — Прозорість відносин з контролюючими органами; — Надійність бізнес-відносин з постачальниками і покупцями. 	<ul style="list-style-type: none"> — Девальвація; — Конкуренція; — Стихійні лиха; — Сприятливі кліматичні умови.

Джерело: розробка автора

Додаток Ц

Показники ефективності та принципи адаптації Kanban

- 1 • Концентрація на якості—управління якістю на основі поєднання традиційних та гнучких підходів, використання спільного аналізу та проектування бізнес-процесів, застосування шаблонів та інструментів статистичного та динамічного аналізу.
- 2 • Зниження кількості незавершених завдань—зменшення завдань що опрацьовуються—та кількості роботи над помилками минулих періодів підвищує пропускну здатність та поточну якість роботи бізнес-команд.
- 3 • Часті релізи—скорочення незавершених завдань підвищує якість та дає можливість частіше випускати високоякісний продукт, а також зміцнює довіру між командами створення ланцюга цінності і замовниками.
- 4 • Баланс вимог та пропускну спроможності—команда чи окремі співробітники самостійно визначають темп приросту та швидкість виконання нових завдань, а тягнуча система дозволяє досягти балансу між навантаженням та пропускну здатністю. При досягненні балансу виникає резерв вільного часу, який спрямовується на самоудосконалення та налагодження комунікацій.
- 5 • Пріоритетизація—якісна розстановка пріоритетів максимізує виробничу потужність бізнесу. Лише після того як будуть пройдені перші три пункти, адміністрації бізнесу варто переключатися на розстановку пріоритетів та оптимізацію цінності, що випускається.
- 6 • Боротьба з джерелами варіативності для поліпшення передбачуваності. Варіативність призводить до великої кількості незавершених завдань та терміну їх виконання. Для того, щоб зрозуміти джерела виникнення ризиків, адміністрації бізнесу потрібно володіти знаннями у галузі статистичного контролю процесів та теорії масового обслуговування.

Рис Ц.1 Принципи адаптації Kanban у діяльність суб'єктів господарювання

Джерело: розробка автора

Час виконання
<ul style="list-style-type: none"> • демонструється за допомогою спектрального аналізу; • має місце для обліку загальної продуктивності, але не дуже корисний в якості індикатора передбачуваності.
Частка завдань виконаних в установлені дедлайни
<ul style="list-style-type: none"> • показує стан бізнес-процесів і завдань з фіксованою датою; • порівнюється попередня оцінка та фактичний час виконання; • точність оцінки індикатором ефективності.
Пропускна здатність
<ul style="list-style-type: none"> • вимірюється в кількості або вартості елементів, що реалізовані за період; • показник є аналогією вимірника "швидкість" з agile-методологій.
Діаграма проблем та блокованих робочих елементів
<ul style="list-style-type: none"> • кумулятивна діаграма, яка відображає перешкоди робочого процесу; • об'єднується із графіком кількості незавершених завдань; • показує наскільки організація виявляє та усуває блокуючі проблеми.
Відношення часу виконання до часу контракту
<ul style="list-style-type: none"> • час контакту—це час, що співробітник проводить за роботою; • визначається через співставлення часу виділеного на виконання завдання до часу його блокування та знаходження у черзі; • показник не дає точної картини, але показує потенціал до покращення.
Кількість помилок, яких вдалося уникнути
<ul style="list-style-type: none"> • аналізується у відсотковому відношенні помилок, що вдалося уникнути до загальної кількості WIP та пропускної здатності.
Критичне навантаження
<ul style="list-style-type: none"> • показує частку робіт, що лишилися через низьку якість або дефекти; • зменшення рівня навантаження є індикатором зрілості компанії.
Ефективність потоку
<ul style="list-style-type: none"> • визначається як відношення часу виконання до планового часу роботи; • є індикатором ділової гнучкості та ефективності обробки нових завдань.
Ефективність поставки
<ul style="list-style-type: none"> • показує рентабельність партій випущених цінностей; • визначається за формулою: $100\% \times (1 - ((\text{операційні витрати} + \text{координаційні витрати}) / (\text{прибуток} + \text{операційні витрати} + \text{координаційні витрати})))$; • або за формулою: $100\% \times (\text{загальні витрати} - (\text{координаційні витрати} + \text{операційні витрати})) / \text{загальна вартість продукту}$

Рис. Ц.2 Показники ефективності за Kanban методом

Джерело: розробка автора на основі [3, с.150–158].

Додаток Ш

Довідки про впровадження результатів дослідження

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛОГІСТИК ТРЕЙД УКРАЇНА»
 Юридична адреса: 46010, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Текстильна, буд.38
 ЄДРПОУ 40235247, ІПН 402352419183
 Р/р UA933387830000026000055112928, Банк ПАТ «Приватбанк», МФО 338783
 тел: +3(067) 3504811, e-mail: l.t.u@ukr.net

15.10.2019 р. №15/10/2019-1

Спеціалізованій вченій раді
 Тернопільського національного
 економічного університету

ДОВІДКА

Про впровадження науково-практичних розробок дисертаційної роботи Перит Ірини Олександрівни, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Висновки та пропозиції, подані у дисертаційному дослідженні Перит І. О. позитивно вплинули на ефективність управління діяльністю ТОВ «Логістик Трейд Україна». Зокрема, у діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна» успішно використано положення розробленої автором моделі «Методу ефективного розвитку», що дозволило комплексно управляти бізнес-процесами товариства на засадах циклічності та гнучкості.

При визначенні стратегічних перспектив діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна» враховано розроблену автором модель стратегічного управління бізнесом «Каскад квадратів», що дозволило оптимізувати бізнес-процеси з управління коротко-, середньо- і довгостроковим розвитком товариства, у тому числі визначити стратегічні альтернативи.

Запропонований алгоритм оцінювання ефективності управління бізнесом до та після змін дозволив якісно та своєчасно виконувати моніторинг впровадження нововведень в бізнес-процеси ТОВ «Логістик Трейд Україна». Вагомий вплив на діяльність товариства здійснили рекомендації автора щодо автоматизації управлінських та облікових процесів.

У результаті практичного впровадження у діяльність ТОВ «Логістик Трейд Україна» рекомендацій автора отримано наступні результати: оптимізовано бізнес-процеси компанії, налагоджено роботу бізнес-команд, забезпечено якісну автоматизацію управлінських та облікових процесів, що здійснило позитивний вплив на показники діяльності товариства.

Окремі висновки та результати роботи автора також здійснили безпосередній вплив на покращення управління діяльністю товариства.

Директор



Волянська Ірина Вікторівна

Продовження додатку Ш

Товариство з обмеженою відповідальністю
"Мрія Фармінг Поділля"

32047, Хмельницька обл., Городоцький район, село Кремінна, ВУЛИЦЯ ГРУШЕВСЬКОГО, будинок 7

Код ЄДРПОУ 39983735

Р/р UA393005840000026003200916018 в АКБ "СІТІБАНК", м.Київ МФО 300584

11.10.2019 р. №19/0144-н

Спеціалізованій вченій раді
 Тернопільського національного
 економічного університету

ДОВІДКА

Про впровадження науково-практичних розробок дисертаційної роботи Перит Ірини Олександрівни, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Висновки та пропозиції, подані у дисертаційному дослідженні Перит І. О. здійснили позитивний вплив на удосконалення управління діяльністю ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ПОДІЛЛЯ». Зокрема, у ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ПОДІЛЛЯ» застосовано пропозиції автора щодо стратегії управління діяльністю за такими напрямками діяльності: управління основною діяльністю, корпоративне управління, управління CRM, управління сервісними службами тощо. Використано рекомендації щодо автоматизації бізнес-процесів компанії. Також враховано на практиці рекомендації щодо запропонованого автором «Методу ефективного розвитку», як одного із ключових компонентів побудови гнучкого та ефективного управління бізнесом компанії.

Так, в ході практичного впровадження у діяльність ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ПОДІЛЛЯ» рекомендацій автора отримано наступні результати: покращилися результати роботи бізнес-команд за напрямками діяльності, удосконалено внутрішні комунікації та бізнес-процеси компанії, підвищено рівень автоматизації окремих ділянок управлінського обліку, що здійснило позитивний вплив на фінансові та економічні показники діяльності товариства.

Окремі висновки та результати роботи автора також здійснили безпосередній вплив на покращення управління діяльністю товариства.

Директор



Ясінський Григорій Вікторович

*Продовження додатку Ш***ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«МРІЯ ФАРМІНГ ЛЬВІВ»**

81555, Львівська обл., Городоцький район, с. Малий Любінь, ВУЛИЦЯ ЩИРЕЦЬКА, будинок 81

Код ЄДРПОУ 40093221 ІПН 400932213169

Р/р UA833808050000000026009639179 в АТ «РБ «Аваль» МФО 380805

15.11.2019 р. №11-002н

**Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
економічного університету****ДОВІДКА****Про впровадження науково-практичних розробок дисертаційної роботи Перит Ірини
Олегівни, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності)**

Висновки та пропозиції, подані у дисертаційному дослідженні Перит І. О. здійснили позитивний вплив на удосконалення управління діяльністю ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ЛЬВІВ». Так, у ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ЛЬВІВ» впроваджено пропозиції автора щодо удосконалення загальної стратегії управління діяльністю та стратегії управління доходами. Використано рекомендації щодо автоматизації управлінських та облікових процесів компанії. Також враховано на практиці запропоновані автором пропозиції щодо використання методу гнучкого управління бізнесом.

Таким чином, в результаті впровадження у діяльність ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ЛЬВІВ» рекомендацій дисертаційного дослідження автора отримано такі результати: покращено внутрішні комунікації та бізнес-процеси, підвищено рівень автоматизації управлінського обліку, налагоджено процес перегляду стратегій, що здійснило позитивний вплив на фінансові та економічні показники діяльності товариства.

Окремі висновки та результати роботи автора також здійснили вплив на покращення управління діяльністю товариства.

Директор



Лушпинський А.Ю.

Продовження додатку Ш

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«МРІЯ ФАРМІНГ ТЕРНОПІЛЬ»

48242, Тернопільська обл., Гусятинський район, місто Хоростків, ВУЛИЦЯ ЗАВОДСЬКА, будинок 1А

Код ЄДРПОУ 39980960, ІПН 399809619180

Р/р UA84380805000000026001640638 в АТ «РБ «Аваль», МФО 300584

Продовження додатку Ш

20.09.2019 р. №20/09-001

Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
економічного університету

ДОВІДКА

Про впровадження науково-практичних розробок дисертаційної роботи Перит Ірини Олегівни, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Висновки та пропозиції, подані у дисертаційному дослідженні Перит І. О. здійснили вагомий вплив на удосконалення управлінських процесів ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ТЕРНОПІЛЬ». Так, у діяльності ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ТЕРНОПІЛЬ» використано окремі пропозиції автора щодо удосконалення стратегії управління діяльністю та методів гнучкого управління бізнесом. Враховано рекомендації автора щодо автоматизації управлінських та оперативних бізнес-процесів процесів компанії.

У результаті впровадження у діяльність ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ ТЕРНОПІЛЬ» рекомендацій дисертаційного дослідження автора отримано наступні результати: покращено внутрішні бізнес-процеси компанії, налагоджено комунікації бізнес-команд, підвищено рівень автоматизації бізнес-процесів, покращено окремі аспекти щодо стратегічного управління, що здійснило позитивний вплив на результати діяльності товариства.

Окремі висновки та результати роботи автора також здійснили позитивний вплив на покращення управління діяльністю товариства.

Директор



Горбулько Н.І.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«МРІЯ ФАРМІНГ БУКОВИНА»**

Місцезнаходження: 59440, Чернівецька обл., село Юрківці, вул. Центральна, Будинок № 1Г;
код за ЄДРПОУ 40093326
п/р 26003200925009 в ПАТ «СІТІБАНК», м. Київ МФО 300584; ІПН 400933224041

31.10.2019 р. №31/10-Н

**Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
економічного університету**

ДОВІДКА

**Про впровадження науково-практичних розробок дисертаційної роботи Перит Ірини
Олегівни, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності)**

Висновки та пропозиції, подані у дисертаційному дослідженні Перит І. О. здійснили позитивний вплив на удосконалення управлінських процесів ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ БУКОВИНА». Так, у діяльності ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ БУКОВИНА» використано пропозиції автора щодо удосконалення стратегії управління діяльністю та впроваджено на практиці окремі запропоновані положення щодо методів гнучкого управління бізнесом. Враховано рекомендації автора по автоматизації бізнес-процесів процесів компанії.

У результаті впровадження у діяльність ТОВ «МРІЯ ФАРМІНГ БУКОВИНА» рекомендацій дисертаційного дослідження автора отримано такі результати: покращено внутрішні комунікації та бізнес-процеси, підвищено рівень автоматизації бізнес-процесів, переглянуто основи стратегічного управління, що здійснило позитивний вплив на результати діяльності товариства.

Окремі висновки та результати роботи автора також здійснили вплив на покращення управління діяльністю товариства.

Директор



Павлюк Роман Дмитрович



КРЕМЕНЕЦЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Шевченка, 67, м. Кременець, Тернопільська область, 47003 тел. (03546) 2-27-39, факс 2-42-90 e-mail: officekremrada@ukr.net
Код ЄДРПОУ 04058338

14.12.2020 № зод/02-д7

Спеціалізованій Вченій раді Д 58.082.03
Західноукраїнського національного
університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук

Перит Ірини Олегівни

Розроблені здобувачем кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету Перит Іриною Олегівною теоретичні та практичні рекомендації щодо управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності, враховано у діяльності відділу економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності об'єднаної територіальної громади Кременецької міської ради, містять наукову новизну та практичну цінність. Зокрема, запропонований автором підхід до управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності, розміру з точки зору участі власника(-ків) в управлінні бізнесом визнано доцільним та використано для розробки Програми розвитку малого і середнього підприємництва в м.Кременець на 2019-2020 роки. Враховано розроблену автором модель стратегічного управління «Каскад квадратів» при визначенні стратегічних перспектив діяльності об'єднаної територіальної громади Кременецької міської ради на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу.

Кременецький міський голова



Андрій Смаглюк



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадова, 5, 46001, тел.: (0352) 25 07 21, 067 157 9525, 067 157 9503

e-mail: usrm.mr@gmail.com, web: ternopilcity.gov.ua

«14» грудня 2020 р.
№ 329/2

Спеціалізованій вченій раді
Західноукраїнського національного
університету
Д 58.082.03

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Перит Ірини Олегівни

Цією довідкою засвідчуємо, що розроблені здобувачем кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету Перит Іриною Олегівною за підсумками проведеного дослідження пропозиції враховано у діяльності управління стратегічного розвитку міста Тернополя та Тернопільської області у процесі актуалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року, а також в удосконаленні Програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2019-2020 роки, як такі, що забезпечують вирішення низки проблем для зростання підприємницького потенціалу регіону.

Практична цінність рекомендацій дисертації полягає у:

- ефективності підходу до формування теоретичної та практичної сутності управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності, розміру з точки зору участі власника(-ків) в управлінні бізнесом;
- формуванні консолідованої аналітики для комплексного аналізу показників підприємницької діяльності домогосподарств, а також визначенні основних аспектів формування факторних впливів на бізнес;
- можливості удосконалення стратегічного розвитку та підтримки пріоритетних сфер економіки громади через застосування основних засад стратегічного управління та формування стратегічних рішень на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу з урахуванням необхідності формування стратегічних альтернатив.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА

Продовження додатку Ш



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА РАДА

вул. М. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел. (0352) 43-11-16, тел./факс 52-21-05
 E-mail: ovm@reg-adm.gov.te.ua Web: www.te-rada.org Код ЄДРПОУ 24630220

15.12.2020р. № 04-1523 на № _____ від _____

Продовження додатку Ш

**Спеціалізованій вченій раді
 Західноукраїнського
 національного університету
 Д 58.082.03**

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
 наукового ступеня кандидата економічних наук

Перит Ірини Олегівни

Ця довідка є підтвердженням того, що запропоновані здобувачем кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету Перит Іриною Олегівною теоретичні та практичні рекомендації, а також підхід до управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності, який базується на участі власника(-ків) в управлінні бізнесом, мають наукову та практичну цінність. Зокрема, положення «Методу ефективного розвитку» бізнесу будь-якої організаційно-правової форми, напрямку діяльності, величини, які дозволяють комплексно управляти бізнесом на засадах циклічності та гнучкості, використано у процесі актуалізації обласної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2019-2020 роки, затвердженої рішенням Тернопільської обласної ради від 10 грудня 2018 року № 1284.

Розроблені у дисертації пропозиції з удосконалення стратегії та моделі стратегічного управління бізнесом взяті до уваги відділом соціально-економічного розвитку, бюджетного планування та адміністративно-територіальної реформи виконавчого апарату Тернопільської обласної ради при розробленні програми підтримки фінансово-господарської діяльності підприємств та установ спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області на 2019-2021 роки, затвердженої рішенням Тернопільської обласної ради від 26 лютого 2019 року № 1328.

Голова Тернопільської обласної ради

М.Й.ГОЛОВКО

Комоса 52 34 56





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 475051;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Перший проректор
Микола ШИНКАРИК

ДОГОДЖЕНО:

Проректор з наукової роботи
Зеновій Михайло ЗАДОРЖНИЙ



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему
«Управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності»
Перит Ірини Олегівни у навчальний процес Західноукраїнського
національного університету

Видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету Перит Ірині Олегівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему «Управління доходами домогосподарств від підприємницької діяльності» за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) використовуються у навчальному процесі університету.

Зокрема, теоретичні узагальнення та запропоновані практичні рекомендації стосовно вирішення науково-прикладної проблеми, пов'язаної із управлінням доходами домогосподарств від підприємницької діяльності враховуються при викладанні дисциплін «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент», «Фінанси домогосподарств», «Технології управління фінансами домогосподарств»

Завідувач кафедри
міжнародного туризму
та готельного бізнесу

Оксана ГУГУЛ

№ 126-31/1943 від 11.12.2020



Додаток Щ
Оцінювання ефективності управління за МЕР

Додаток Щ.1
АНКЕТА
ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПОГОДЖЕННЯ
ВИСОКОВАРТІСНИХ ПОСТАВОК У КОМПАНІЇ

Пропонуємо Вашій увазі опитування стосовно можливості покращення бізнес-процесу з управління погодженням високовартісних поставок компанії.

Ваша об'єктивна оцінка дуже важлива для компанії. Будь ласка, оцініть якість існуючого процесу погодження високовартісних поставок.

*Оцінювання необхідно проводити за 10-ти бальною шкалою, де 10-максимальний бал. Пункти із приміткою «***» заповнюються лише управлінським персоналом.*

Запитання	Бал	Примітка
1	2	3
1. Яка Ваша готовність до впровадження змін щодо процесів погодження високовартісних угод компанії?		
2. Чи готові Ви впровадити (використовувати) нову систему погодження високовартісних угод у термін 2 місяці?		***
3. Наскільки Ви задоволені поточним процесом погодження високовартісних поставок?		
4. Наскільки якісна існуюча стратегія довго-, середньо та короткострокових змін щодо високовартісних поставок?		***
5. Чи підтримуєте Ви введення інновацій та експериментальність у діяльності компанії?		
6. Чи буде ефективним автоматизувати систему погодження високовартісних поставок?		
7. Чи очікує компанія підвищення дохідності від впровадження нової системи погодження високовартісних поставок? Чи покривається впровадження нової системи погодження високовартісних поставок наявним бюджетом?		***

Дякуємо за Вашу увагу!

Сподіваємося на подальшу плідну співпрацю.

ПІБ .

АНКЕТА
ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НОВОЇ СИСТЕМИ
ПОГОДЖЕННЯ ВИСОКОВАРТІСНИХ ПОСТАВОК У КОМПАНІЇ

Пропонуємо Вашій увазі опитування стосовно якості нової системи управління погодженням високовартісних поставок компанії.

Ваша об'єктивна оцінка дуже важлива для компанії. Будь ласка, оцініть якість існуючого процесу погодження високовартісних поставок.

*Оцінювання необхідно проводити за 10-ти бальною шкалою, де 10-максимальний бал. Пункти із приміткою «***» заповнюються лише управлінським персоналом.*

Запитання	Бал	Примітка
1	2	3
1. Чи задоволені Ви новою системою погодження високовартісних угод компанії?		
2. Чи відповідають заявлені дедлайни впровадження нової системи погодження високовартісних поставок фактичним?		***
3. Яке Ваше загальне ставлення до процесу погодження високовартісних поставок?		
4. Чи задовольняє нова система погодження високовартісних поставок очікування за стратегіями довго- середньо та короткострокових змін щодо високовартісних поставок?		***
5. Оцініть рівень інноваційності та/або експериментальності нової системи погодження високовартісних поставок?		
6. Чи задоволені ви програмним забезпеченням для системи погодження високовартісних поставок?		
7. Чи позитивно впливає на дохідність впровадження нової системи погодження високовартісних поставок? Чи відповідає заявлений бюджет на впровадження нової системи погодження високовартісних поставок фактичному?		***

Дякуємо за Вашу увагу!

Сподіваємося на подальшу плідну співпрацю.

ПІБ .

Додаток Щ.2
Оцінювання системи погодження високовартісних поставок
ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Таблиця Щ.2.1

Результати оцінювання процесу погодження високовартісних поставок
у ТОВ «Логістик Трейд Україна» до впровадження змін

Показники	Результати оцінювання						
	2						
1	6 з них адмін. персоналу*						3
Всього кількість респондентів	4	5	6	7	8	9	10
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Яка Ваша готовність до впровадження змін у процеси погодження високовартісних угод компанії?	<i>1</i>		<i>1</i>	<i>1</i>		2	1
Чи готові Ви впровадити (використовувати) нову систему погодження високовартісних угод у термін 2 місяці?						2	1
На скільки Ви задоволені поточним процесом погодження високовартісних поставок?				4	2		
На скільки якісна існуюча стратегія довго-, середньо- та короткострокових змін щодо високовартісних поставок?					1	2	
Чи підтримуєте Ви введення інновацій та експериментальність у діяльності компанії?		1		1		2	2
Чи буде ефективним автоматизувати систему погодження високовартісних поставок?				2		3	1
Чи очікує компанія підвищення дохідності від впровадження нової системи погодження високовартісних поставок? Чи покривається впровадження нової системи погодження високовартісних поставок наявним бюджетом?						1	1

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Таблиця Щ.2.2

**Результати оцінювання системи погодження високовартісних поставок
у ТОВ «Логістик Трейд Україна» після впровадження змін**

Показники	Результати оцінювання						
1	2						
Всього кількість респондентів	6		з них адмін. персоналу*			3	
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Чи задоволені Ви новою системою погодження високовартісних угод компанії?					1	3	2
Чи відповідають заявлені дедлайни впровадженню нової системи погодження високовартісних поставок фактичним?							3
Яке Ваше загальне ставлення до процесу погодження високовартісних поставок?					2	1	3
Чи задовольняє нова система погодження високовартісних поставок очікування за стратегіями довго-, середньо- та короткострокових змін щодо високовартісних поставок?						2	1
Оцініть рівень інноваційності та/або експериментальності нової системи погодження високовартісних поставок?				1	1	1	3
Чи задоволені ви програмним забезпеченням для системи погодження високовартісних поставок?						2	4
Чи позитивно впливає на дохідність впровадження нової системи погодження високовартісних поставок? Чи відповідає заявлений бюджет на впровадження нової системи погодження високовартісних поставок фактичному?						1	2

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Додаток Щ.3

**Оцінювання системи погодження високовартісних поставок товариств
холдингу «Контінентал Фармерз Груп»**

Таблиця Щ.3.1

**Результати оцінювання процесу погодження високовартісних поставок
у товариствах холдингу «Контінентал Фармерз Груп» до впровадження
змін**

Показники	Результати оцінювання						
	2						
1	41						9
Всього кількість респондентів	з них адмін. персоналу*						
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Яка Ваша готовність до впровадження змін у процеси погодження високовартісних угод компанії?	2	2	7	6	11	5	8
Чи готові Ви впровадити (використовувати) нову систему погодження високовартісних угод у термін 2 місяці?			1		2	4	2
На скільки Ви задоволені поточним процесом погодження високовартісних поставок?		6	11		13	3	2
На скільки якісна існуюча стратегія довго-, середньо- та короткострокових змін щодо високовартісних поставок?					3	4	2
Чи підтримуєте Ви введення інновацій та експериментальність у діяльності компанії?	1		3	19	6	3	9
Чи буде ефективним автоматизувати систему погодження високовартісних поставок?			8	2	8	6	17
Чи очікує компанія підвищення дохідності від впровадження нової системи погодження високовартісних поставок? Чи покривається впровадження нової системи погодження високовартісних поставок наявним бюджетом?					2	4	3

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Таблиця Щ.3.2

**Результати оцінювання процесу погодження високовартісних поставок
у товариствах холдингу «Контінентал Фармерз Груп»
після впровадження змін**

Показники	Результати оцінювання						
1	2						
Всього кількість респондентів	41		з них адмін. персоналу				9
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Чи задоволені Ви новою системою погодження високовартісних угод компанії?	1		3	13	4	5	15
Чи відповідають заявлені дедлайни впровадження нової системи погодження високовартісних поставок фактичним?						2	7
Яке Ваше загальне ставлення до процесу погодження високовартісних поставок?		1		9	6	10	15
Чи задовольняє нова система погодження високовартісних поставок очікування за стратегіями довго-, середньо- та короткострокових змін щодо високовартісних поставок?					2	3	4
Оцініть рівень інноваційності та/або експериментальності нової системи погодження високовартісних поставок?		1	2	6	11	7	14
Чи задоволені ви програмним забезпеченням для системи погодження високовартісних поставок?			1	1	3	9	27
Чи позитивно впливає на дохідність впровадження нової системи погодження високовартісних поставок? Чи відповідає заявлений бюджет на впровадження нової системи погодження високовартісних поставок фактичному?					1	3	5

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Додаток Щ.4

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесом погодження високовартісних угод на товариствах

Таблиця Щ.4.1

Вихідні дані для оцінювання готовності до змін в управлінні високовартісними поставками у товариствах

Критерій оцінювання	ЛТУ	КФГ
1	2	3
Готовність працівників до змін у системі погодження високовартісних поставок	5,7	6,1
Готовність впровадити зміни у заявлені дедлайни	9,3	8,7
Задоволеність поточним процесом погодження високовартісних поставок	7,3	7,0
Якість коротко- середньо та довгострокової стратегії до очікуваних змін	8,7	8,9
Підтримка інновацій та експериментальності в управлінні поставками	8,3	7,8
Необхідність автоматизації процесів погодження високовартісних поставок	8,5	8,5
Готовність управлінців до змін у системі погодження високовартісних поставок	9,3	8,1
Очікуваність результату та фінансове покриття змін в управлінні поставками	9,0	9,1

Джерело: розробка автора

Таблиця Щ.4.2

Вихідні дані для оцінювання ефективності внесених змін в управління високовартісними поставками у товариствах

Критерій оцінювання	ЛТУ	КФГ
1	2	3
Задоволеність працівників новою системою погодження високовартісних угод	9,0	8,2
Відповідність заявлених дедлайнів впровадження змін в управління високовартісними поставками до фактичних	10	9,8
Загальне ставлення до нової системи управління високовартісними поставками	9,2	8,7
Вплив змін в управлінні поставками на виконання стратегій	9,3	9,2
Інноваційність впроваджених змін в управління високовартісними поставками	9,0	8,5
Задоволення програмним забезпеченням з управління поставками	9,7	9,5
Задоволеність управлінців змінами системи погодження високовартісних угод	9,3	8,6
Вплив отриманого результату на показник дохідності, відповідність заявленого бюджету впровадження змін в управління високовартісними поставками до фактичного	9,7	9,4

Джерело: розробка автора

Додаток Щ.5

**Оцінювання ефективності управління внесених змін в управління
високовартісними поставками у товариствах за коефіцієнтами**

Критерії оцінювання	Назва товариств	
	ТОВ «Логістик Трейд Україна»	ТОВ холдингу «Контінентал Фармерз Груп»
	Показники оцінювання	
1	2	3
ЗЧпоч – час на проходження процесу до змін, люд/год	3	6
ЗЧкін–час на проходження процесу після змін, люд/год	1,4	3,5
Тпоч – термін проходження процесу до змін, дні	2	3
Ткін–термін проходження процесу після змін, дні	1,2	1,7
ПВп – прямі витрати до змін, грн	1000	2500
НВп – непрямі витрати до змін, грн	200	400
ЗПп – зарплатня учасників впровадження до змін, грн	500	3000
ПВк – прямі витрати після змін, грн	600	1100
НВк – непрямі витрати після змін, грн	100	150
ЗПк – зарплатня учасників впровадження після змін, грн	300	1200
Дп – дохід від проходження процесу до змін	2000	10000
Дк – дохід від проходження процесу після змін	3500	14000
Результати оцінювання		
Коефіцієнт ефективності затрат часу на процес, КЕЧ	2,1	1,7
Коефіцієнт терміну проходження процесу, ТП	1,7	1,8
Коефіцієнт ефективності витрат на проходження процесу, ЕЗП	1,7	2,4
Коефіцієнт ROI	2,7	3,7
Ефективність бізнес-процесів	2,1	2,4

Джерело: розробка автора

Додаток Ю

Автоматизація бізнесу

Додаток Ю.1

Напрямки використання інформації в бізнесі

Таблиця Ю.1.1

Напрямок	Пояснення
1	2
Прийняття управлінських рішень	Даний напрямок прямо впливає на ефективність ведення бізнесу, адже будь яка компанія, або домогосподарство в процесі своєї діяльності приймає значну кількість рішень, зокрема і стратегічних, основою для яких є інформація, яка наявна у власників бізнесу, у відповідальних осіб за прийняття рішень та у співробітників і яку необхідно попередньо зібрати, консолідувати та/або візуалізувати.
Аналіз зовнішнього мікро- та макросередовища	Кожен суб'єкт господарювання, не залежно від ніші на ринку і статусу, тією чи іншою мірою залежить від зовнішніх факторів, що можуть прямо або опосередковано впливати на його діяльність. Тому збір та обробка інформації про них потребує якісного аналізу та напряму впливає на прийняття управлінських рішень різних рівнів.
Аналіз даних про конкурентів	Напрямок використання інформації, що прямо впливає на позицію бізнесу на ринку загалом або в певному сегменті, адже необхідно аналізувати схожі продукти та конкурентів, на яких потрібно «рівнятися» і розвивати власну лінійку бренду
Аналіз даних про інновації	Процес передбачає аналіз та впровадження інноваційних змін у діяльність бізнесу, що дозволяє йому покращуватися і бути в «тренді».
Аналіз виробничих трендів	Передбачає аналіз екстенсивних та інтенсивних змін основної діяльності бізнесу, що дозволить оптимізувати бізнес-процеси і покращити дохідність на основі якісних управлінських рішень.
Аналіз змін невиробничого характеру	Це аналіз екстенсивних та інтенсивних трендів неосновної діяльності бізнесу, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.
Прогнозування та аналіз інших трендів у бізнесі	Дозволяє завчасно виявити та локалізувати ревалентні або неревалентні впливи на діяльність.
Аналіз та виявлення внутрішніх змін у діяльності суб'єкта господарювання, що не залежать від його звичайної діяльності, але є основою для оптимізації діяльності або локалізації загроз.	
Інші напрямки використання інформації.	

Джерело: розробка автора

Додаток Ю.2

Автоматизовані інформаційні системи для бізнесу

Таблиця Ю.2.1

Успішні впровадження рішень BAS

АІС	Суб'єкт господарювання
1	2
SAP	«Швидко-Україна», «Азовсталь», ВАТ «Крименерго», ПАТ «Сумиобленерго», «Philips Ukraine», «Metro Cash & Carry», «FOZZY GROUP», «Кернел» та ін.
Oracle	Корпорація «Олімп», ГК «Сармат», ГК «МТІ», «МТС», «Рівнеазот» тощо
MS Dynamics	«Рудь», «Леоні», «CfK-USM Україна», «Elcore Group», ТОВ тощо
IT-Enterprise	Холдинг «МХП», «Roshen», «Ukrnafta», «Auchan», «Ferrexpo», «Interpipe», промислово-будівельній групі «Ковальська», «АПК-Інвест» тощо
BAS Малий бізнес	ТОВ «ЛВ Лемберг Груп», ТОВ «Норма» тощо
BAS Роздріб. торг.	ТОВ «База», ТОВ «ЦЦЦ Україна», ФОП Цурак М. М., ФОП Удовіченко В. І., ПП «Блакить», ФОП Шатайло Л. А., ТОВ «Карбiон Трейд», ТОВ «Алкотрафік», ТОВ «САНТЕ-АЛКО», ФОП Богоділов В. І., «АГРОПАРТНЕР-1» тощо
BAS Бухгалтерія	ТОВ «Металіка Україна», ТОВ «ТЕП Транс Сервіс Україна», ТОВ «ОК Ковальбуд Сервіс», ТОВ «Авелон», ТОВ «Інтелко», ТОВ «Приватний навчальний заклад «Фючер Скіллс», ТОВ «Інтер Грін», ТОВ «А-Буд», ТОВ «Медтехнік Плюс», ТОВ «Ерон Київ», ФОП Семенова Л. П. тощо
BAS Бухгалтерія КОРП	ТОВ «Безпека-ЛТД», ТОВ «Біоріка», ПП «Ярослав», ТОВ «Бізнес-центр «Брест-Литовський», ТОВ «Нью сайд», ТОВ «Стоматологічний центр імплантації», ТОВ «Золоте руно «Марг», КП «Теплоенергетик», ТОВ «СІТІ ЕНЕРДЖИ», ТОВ «ТВОЯ РАБОТА. УА» тощо.
BAS Управління торгівлею	ТОВ «Добра дія», ТОВ «11 Міррорс Отель», ТОВ «Латеріт ЛТД», ТОВ «ТОТАЛ-ЕНЕРГО», ФОП Ражда Г.О., ФОП Роменський В. І., ФОП Маклакова М. А. ТОВ «АЙДИСИ УКРАИНА", ТОВ «АтлетіКо», ФОП Давиденко С. В. тощо.
BAS Комплексне управління підприємством	ТОВ «Черкасиелеваторторг», ТОВ «Агрофірма Терравіно», ТОВ «Террагрейн Груп», ТОВ «Архітектурно-будівельська компанія «Квартал», ТОВ «КБЮЕСАЙ КІНДЕРГАРТЕН», ФОП Поленок Н. В., ТОВ «ВЕНТ ПОЛТАВА», ТОВ «БІЗНЕС ІННОВАЦІЙНА ГРУПА» тощо
BAS ERP	ТОВ «Благо Буд», ТОВ «Комфорт Стандарт», ТОВ «Логістика ЛТД», ТОВ «Леотекс», GTWS Solid Technologies, ТОВ «А-КЛАС», «ЛАКОФАРБОВИЙ ЗАВОД «АВРОРА», «Viseven», ТОВ «100 ШИН+», ТОВ «Інтероко», тощо.
BAS УХ	ТОВ «ПОРТІНВЕСТ»
BAS Документо-обіг КОРП	ТОВ «ЕВ'ЯП ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», ТОВ «СМАРТ ДОК», ТОВ «Іст Енерджі Україна», ТОВ «Пластик Карта», ТОВ "Солди и Ко", ТОВ «Алан» тощо.

Джерело: розробка автора на основі [250; 117, с. 182–184; 82; 114]

Додаток Ю.3

Таблиця Ю.3.1

Порівняння BAS та 1С в цілях управління бізнесом

	Переваги	Недоліки
1	2	3
Рішення BAS	<ul style="list-style-type: none"> — Акцент на першочерговість побудови чітких та ефективних бізнес-процесів та оперативний облік. — Порівняно лояльна вартість закупівлі програмного продукту. — Орієнтованість на ритейл та/або в-во. — Вбудовані механізми CRM та управління виробництвом за ТОС. — В окремих рішеннях є можливість вибору управління виробництвом за 4 схемами: просте, СББМ, ББМ, МЕС, що дозволяє задовольнити велике коло потреб різного спрямування. — Нові ефективні механізми контролю ПДВ. — Розширену управління кадрами та системами оплати праці, зокрема в частині індивідуальних алгоритмів нарахувань та утримань. — Гнучкість інтерфейсу під потреби користувача, простота налаштування. — Можливість створення звітів та їх аналітичного наповнення вбудованими механізмами. — Оперативний контроль даних; — Інтеграція з зовнішніми системами, обладнанням. — АРМ-и, монітори керівника, цільові показники. 	<ul style="list-style-type: none"> — Деяка стандартизація облікових процесів під законодавство, що утрудняє бухгалтерські «махінації». — Психологічний супротив відділів регламентованого обліку до змін. — Не зручне управління резервами, індексацією, зустрічними вимогами з ПДВ, але можна виправити облік. — Недостатня кількість типових звітів для контролю діяльності, проте їх можна легко налаштувати вбудованими механізмами. — Низька якість супроводу розробником, проте можна залучити спеціалістів в штат або співпрацювати із франчайзі. Неповна технічна документація розробника. — Недостатня пропозиція на ринку праці щодо досвідчених працівників з впровадження BAS у комплексі із навиками регламентованого обліку, бізнес-аналізу, налаштування та управління бізнес-процесами тощо.
Рішення 1С	<ul style="list-style-type: none"> — Відсутність чіткої стандартизації, гнучкість регламентованого обліку. — Оперативний контроль регламент. обліку. — Роздільний управлінський та регламент. облік. — Можливість управління простим та багатоетапним виробництвом. — Висока орієнтованість на ритейл та в-во — Можливість використання розширеного функціоналу управління кадрами та оплати праці. 	<ul style="list-style-type: none"> — Відсутність гнучкості інтерфейсів або конструювання звітності. — Не повністю стандартизовані регламент. операції до законів. — Низький рівень візуалізації результатів діяльності. — Відсутність моніторів керівника та цільових показників. — Ризик припинення підтримки продукту розробником;
Рішення 1С	<ul style="list-style-type: none"> — Оперативний контроль регламентних даних; — Інтеграція з багатьма зовнішніми системами та обладнанням. — Порівняно лояльна вартість закупівлі програмного продукту тощо 	<ul style="list-style-type: none"> — Низька якість супроводу розробником. — Недостатня пропозиція досвідчених працівників з впровадження 1с.

Джерело: розробка автора

Додаток Ю.4

Оцінювання ефективності автоматизації процесів за МЕР

Додаток Ю.4.1

АНКЕТА

ОЦІНЮВАННЯ ПОТРЕБИ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПОГОДЖЕННЯ ВИСОКОВАРТІСНИХ ПОСТАВОК У КОМПАНІЇ

Пропонуємо Вашій увазі опитування стосовно можливості автоматизації бізнес-процесу з погодження високовартісних поставок компанії на базі рішення «УПП-Інагро».

Ваша об'єктивна оцінка дуже важлива для компанії.

*Оцінювання необхідно проводити за 10-ти бальною шкалою, де 10-максимальний бал. Пункти із приміткою «***» заповнюються лише управлінським персоналом.*

Запитання	Бал	Примітка
1	2	3
1. Яка Ваша готовність до автоматизації процесів погодження високовартісних угод компанії?		
2. Наскільки Ви незадоволені поточними процесами погодження високовартісних поставок?		
3. Чи реально впровадити в заявлені дедлайни автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок?		***
4. Чи очікується оптимізація показників діяльності та підвищення дохідності від автоматизації процесів погодження високовартісних поставок? Чи покривається автоматизація процесів погодження високовартісних поставок наявним бюджетом?		***

Дякуємо за Вашу увагу!

Сподіваємося на подальшу плідну співпрацю.

ПІБ

Продовження додатку Ю.4.1

АНКЕТА
ОЦІНЮВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ В АІС ПРОЦЕСІВ
ПОГОДЖЕННЯ ВИСОКОВАРТІСНИХ ПОСТАВОК У КОМПАНІЇ

Пропонуємо Вашій увазі опитування стосовно якості нової автоматизованої системи управління погодженням високовартісних поставок компанії.

Ваша об'єктивна оцінка дуже важлива для компанії.

*Оцінювання необхідно проводити за 10-ти бальною шкалою, де 10-максимальний бал. Пункти із приміткою «***» заповнюються лише управлінським персоналом.*

Запитання	Бал	Примітка
1	2	3
1. Чи задоволені Ви автоматизацією процесів погодження високовартісних угод компанії ?		
2. Чи задоволені ви бізнес-процесами з погодження високовартісних поставок?		
3. Чи відповідають заявлені дедлайни автоматизації процесів погодження високовартісних поставок фактичним?		***
4. Чи позитивно впливає на дохідність та інші показники діяльності автоматизація процесів погодження високовартісних поставок? Чи відповідає заявлений бюджет на автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок фактичному?		***

Дякуємо за Вашу увагу!

Сподіваємося на подальшу плідну співпрацю.

ПІБ .

Додаток Ю.4.2

Оцінювання автоматизації процесів погодження високовартісних поставок у ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Таблиця Ю.4.2.1

Результати оцінювання автоматизації погодження високовартісних поставок у ТОВ «Логістик Трейд Україна» до доопрацювання АІС

Показники	Результати оцінювання						
1	2						
Всього кількість респондентів	6		з них адмін. персоналу*				3
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Яка Ваша готовність до автоматизації процесів погодження високовартісних угод компанії?			2		1	1	2
Наскільки Ви незадоволені поточними процесами погодження високовартісних поставок?			1	1	2	1	1
Чи реально впровадити в заявлені дедлайни автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок?					1	1	1
Чи очікується оптимізація показників діяльності та підвищення дохідності від автоматизації процесів погодження високовартісних поставок? Чи покривається автоматизація процесів погодження високовартісних поставок наявним бюджетом?					1	1	1

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Таблиця Ю.4.2.2

Результати оцінювання автоматизації процесів погодження високовартісних поставок у ТОВ «Логістик Трейд Україна» після доопрацювання АІС

Показники	Результати оцінювання						
1	2						
Всього кількість респондентів	6			з них адмін. персоналу*			3
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Чи задоволені Ви автоматизацією процесів погодження високовартісних угод компанії ?					2	3	1
Чи задоволені ви бізнес-процесами з погодження високовартісних поставок?				1	1	2	2
Чи відповідають заявлені дедлайни автоматизації процесів погодження високовартісних поставок фактичним?						2	1
Чи позитивно впливає на дохідність та інші показники діяльності автоматизація процесів погодження високовартісних поставок? Чи відповідає заявлений бюджет на автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок фактичному?						1	2

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Додаток Ю.4.3
Оцінювання автоматизації процесів погодження високовартісних поставок товариств холдингу «Контінентал Фармерз Груп»

Таблиця Ю.4.3.1

Результати оцінювання автоматизації процесів погодження високовартісних поставок у товариствах холдингу «Контінентал Фармерз Груп» до доопрацювання АІС

Показники	Результати оцінювання						
1	2						
Всього кількість респондентів	41		з них адмін. персоналу*				9
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Яка Ваша готовність до автоматизації процесів погодження високовартісних угод компанії?	2	1	3	6	11	8	10
Наскільки Ви незадоволені поточними процесами погодження високовартісних поставок?	1	3	5	7	3	16	6
Чи реально впровадити в заявлені дедлайни автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок?			1	1	2	2	3
Чи очікується оптимізація показників діяльності та підвищення дохідності від автоматизації процесів погодження високовартісних поставок? Чи покривається автоматизація процесів погодження високовартісних поставок наявним бюджетом?					1	4	4

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Таблиця Ю.4.3.2

Результати оцінювання автоматизації процесів погодження високовартісних поставок у товариствах холдингу «Контінентал Фармерз Груп» після доопрацювання АІС

Показники	Результати оцінювання						
1	2						
Всього кількість респондентів	41		з них адмін. персоналу				9
Шкала результатів оцінювання	4	5	6	7	8	9	10
Чи задоволені Ви автоматизацією процесів погодження високовартісних угод компанії ?			3	11	2	17	9
Чи задоволені ви бізнес-процесами з погодження високовартісних поставок?		1	1	9	4	21	5
Чи відповідають заявлені дедлайни автоматизації процесів погодження високовартісних поставок фактичним?					2	3	4
Чи позитивно впливає на дохідність та інші показники діяльності автоматизація процесів погодження високовартісних поставок? Чи відповідає заявлений бюджет на автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок фактичному?					1	3	5

*Джерело: розробка автора (*курсив – в тому числі оцінка рядових працівників)*

Додаток Ю.4.4.4

Оцінювання ефективності автоматизації в АІС процесів погодження високовартісних угод на товариствах

Таблиця Ю.4.4.1

Вихідні дані для оцінювання готовності до автоматизації в АІС процесів погодження високовартісних поставок у товариствах

Критерій оцінювання	ЛТУ	КФГ
1	2	3
Готовність працівників та управлінців до автоматизації в АІС процесів погодження високовартісних поставок	8,2	8,1
Незадоволеність поточним процесом погодження високовартісних поставок в АІС	8,7	8,4
Готовність автоматизувати в АІС процеси погодження високовартісних поставок у заявлені дедлайни	9,0	8,6
Очікуваність результату та фінансове покриття автоматизації в АІС процесів управління високовартісними поставками	9,0	9,3

Джерело: розробка автора

Таблиця Ю.4.4.2

Вихідні дані для оцінювання ефективності автоматизації в АІС процесів погодження високовартісних поставок у товариствах

Критерій оцінювання	ЛТУ	КФГ
1	2	3
Задоволеність працівників та управлінців автоматизацією процесів погодження високовартісних угод в АІС	8,8	9,1
Задоволеність новими бізнес-процесами погодження високовартісних поставок після автоматизації в АІС	8,8	8,7
Відповідність заявлених дедлайнів автоматизації процесів погодження високовартісних поставок до фактичних	9,3	9,2
Вплив результату автоматизації на дохідність та інші показники, відповідність заявленого бюджету на автоматизацію процесів погодження високовартісних поставок фактичним	9,7	9,4

Джерело: розробка автора

Додаток Я
Сертифікати здобувача. Автоматизовані інформаційні системи
управління бізнесом



1С:ПРОФЕСІОНАЛ

підтверджує що

Перит Ірина Олегівна

м. Київ

успішно склала сертифікаційний іспит
на знання можливостей та особливостей
застосування типової конфігурації
"Управління торгівлею для України"
системи програм "1С:Підприємство 8"

Реєстраційний номер ПУТУ880004398 22 грудня 2017 року

Директор офіційного навчального
центру з "1С:Підприємства"
СКАЙЛАЙН СОФТВЕР



Мазур В. Б.



СЕРТИФІКАТ

1С:СПЕЦІАЛІСТ-КОНСУЛЬТАНТ

підтверджує що

Перит Ірина Олегівна

КОМПАНІЯ "БІЗНЕС ПРОГРАМИ"

м. Київ

успішно склала іспит "1С:Спеціаліст-Консультант"
з впровадження прикладного рішення
"1С:Управління торгівлею 8" для України

Реєстраційний номер **CS30057**

Голова «Спілки автоматизаторів бізнесу»



В. Мазур



СЕРТИФІКАТ

1С:ПРОФЕСІОНАЛ

підтверджує що

Перит Ірина Олегівна

м. Київ

успішно склала сертифікаційний іспит
на знання особливостей та застосування
програми "ERP Управління
підприємством"

Реєстраційний номер **ПЕРПУ8000044** 30 березня 2018 року

Голова «Співки автоматизаторів бізнесу» **В. Мазур**





**СПІЛКА
АВТОМАТИЗАТОРІВ
БІЗНЕСУ**

СЕРТИФІКАТ

СПЕЦІАЛІСТ-КОНСУЛЬТАНТ

підтверджує, що

Перит Ірина Олегівна
КОМПАНІЯ «БІЗНЕС ПРОГРАМИ»

м. Київ

успішно склала іспит «Спеціаліст-Консультант»

**по впровадженню управлінського обліку в
BAS ERP**

Реєстраційний номер

CS49828

21 вересня 2018 року

Голова «Спілки автоматизаторів бізнесу»



В. Мазур



СЕРТИФІКАТ

ПРОФЕСІОНАЛ

підтверджує, що

Перит Ірина Олегівна

м. Київ

успішно склала сертифікаційний іспит
на знання особливостей і застосування
програми "Зарплата і управління
персоналом 8"

Реєстраційний номер **ПУПУ80002909** 26 листопада 2018 року

Голова «Спілки автоматизаторів бізнесу»

В. Мазур





СПЕЦІАЛІСТ-КОНСУЛЬТАНТ

підтверджує, що

Перит Ірина Олегівна

КОМПАНІЯ "БІЗНЕС ПРОГРАМИ"

м. Київ

успішно склала іспит "Спеціаліст-Консультант"

**з впровадження прикладного рішення
"Зарплата і управління персоналом 8"**

Реєстраційний номер **CS52310**

07 грудня 2018 року

Голова «Спілки автоматизаторів бізнесу»

В. Мазур





СЕРТИФІКАТ

СПЕЦІАЛІСТ-КОНСУЛЬТАНТ

підтверджує, що

Перит Ірина Олегівна

КОМПАНІЯ "БІЗНЕС ПРОГРАМИ"

м. Київ

успішно склала іспит "Спеціаліст-Консультант"
по впровадженню підсистеми "Управління
виробництвом і організація ремонтів"
в типовому рішенні BAS ERP

Реєстраційний номер

CS54418

Голова "Спілки автоматизаторів бізнесу"



14 березня 2019 року

В. Мазур