

УДК 338.4:004

Кизенко Олена Олександрівна

доктор економічних наук, доцент,
КНЕУ імені В.Гетьмана, країна,
ORCID: 0000-0002-6109-4798

Якименко Микола Миколайович

аудитор, магістр,
директор АКГ «КИТАЄВА ТА ПАРТНЕРИ»

Кизенко Дмитро Олександрович

адвокат, магістр,
директор АБ «КИЗЕНКО ЮРПАРТНЕР»

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ КОМПАНІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Ключовим завданням дослідження є виявлення ефективних бізнес-моделей аграрних компаній, які можуть використовуватись як стратегічний актив для забезпечення успішності бізнесу в довгостроковій перспективі. Розуміння деякого спектру успішних бізнес-моделей дає змогу аграрним компаніям визначати свої сильні та слабкі сторони, а також шукати нові можливості для зростання та розвитку.

Ключові слова: стратегія, контролінг, ресурси, активи, аграрні компанії.

Першочерговим завданням кожного підприємства, яке працює в аграрному секторі економіки, є визначення точок стратегічного контролю бізнесу. Вирішення цього питання дозволяє розробляти ефективні конкурентні стратегії на локальному, регіональному, національному чи глобальному ринках. Фактично, мова йде про створення стратегічних активів – частини стратегічних ресурсів бізнесу, які складно копіюються і відтворюються конкурентами в межах інших бізнесів та сприяють генеруванню цінності для клієнта як основи їх конкурентних переваг, що обумовлює актуальність цього дослідження для сучасних аграрних компаній.

Ключовим завданням дослідження є виявлення ефективних бізнес-моделей аграрних компаній, які можуть використовуватись як стратегічний актив для забезпечення успішності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного контролю А. Сливоцьки, Б Андельман та Д. Моррисон розглядають з позиції бізнес-моделювання як один з ключових елементів на рівні з вибором споживачів, забезпеченням винагороди за свою діяльність і вибором масштабів діяльності. Автори зазначають, що одночасно зі створенням бізнес-моделі будь-якої компанії, її менеджмент повинен виявити

точки стратегічного контролю, важливі для конкретної галузі, і активно їх моніторити. Точками стратегічного контролю можуть бути: бренди, патенти, авторські права, R&D дослідження у суміжних галузях та розробка нової продукції з випередженням конкурентів, таргетування собівартості, контроль над системою дистрибуції, контроль над поставками чи ланцюгами постачання, володіння потоком інформації про споживачів, унікальна організаційна культура, контроль над ланцюжком цінності тощо. Кожна точка контролю проектується таким чином, щоб забезпечувати перебування компанії в зоні прибутку і не допускати перехоплення конкурентами частини її прибутковості [3]. Окремі питання стратегічного контролю компаній представлені також в авторському дослідженні [2]. Загалом, стратегічний контроль посилює здатність компанії захищати потік своїх прибутків в контексті розробки компанією власної бізнес-моделі для забезпечення стійкої прибутковості бізнесу.

У кожній галузі застосовуються в першу чергу основні для цієї галузі точки стратегічного контролю. Для аграрного сектору України важливими є наступні точки стратегічного контролю: функціональні переділи рослинництва чи тваринництва, на яких працює компанія, можливість контролю ланцюгів постачання агропродукції до кінцевого споживача, а також R&D дослідження у суміжних галузях, що дозволяє робити виробництво та переробку агропродукції ефективнішою з мінімальними втратами. Наприклад, мова йде про можливість використання технічних пристроїв (дронів) або сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як Інтернет речей, в рослинництві.

Бізнес-моделі аграрних компаній охоплюють різноманітні сфери діяльності, включаючи рослинництво, тваринництво, виробництво продуктів харчування та інших продуктів агропереробки. Найефективніші з них базуються на наступних ключових точках стратегічного контролю: 1) вертикально інтегровані компанії контролюють весь ланцюжок вартості від виробництва сировини до переробки та збуту готової продукції; 2) інноваційно розвинені компанії широко впроваджують штучний інтелект, машинне навчання та Інтернет речей (IoT), що дозволяє зосередитись на контролі ефективності операційних процесів та інноваційних технологіях суміжних галузей; 3) регіональні компанії фокусуються на локальних ринках та спеціалізуються на виробництві певних видів продукції, що дозволяє їм зосередитись на моніторингу потреб місцевих споживачів та дозволяє ефективніше конкурувати з великими гравцями на локальних ринках; 4) компанії прямого збуту продають свою продукцію безпосередньо споживачам через власні мережі магазинів або онлайн-платформи, мінімізуючи кількість посередників в ланцюжку постачання продукції до кінцевих споживачів; 5) виробники органічної продукції контролюють органічне виробництво та відповідну сертифікацію. Впровадження цих та інших бізнес-моделей допомагає аграрним компаніям адаптуватися до змін ринку, підвищувати свою ефективність та забезпечувати стабільний розвиток.

Зрозуміти і виділити успішні моделі, які вже існують в сучасному агробізнесі, дозволяє аналіз релевантної інформації. Джерелами такої інформації

може бути галузева звітність, спеціалізована маркетингова інформація, публікації у відкритих джерелах, галузеві звіти консалтингових компаній тощо. Інформація про доходи, прибуток, рентабельність компаній, доповнена галузевим контекстом та експертними судженнями, дозволяє типізувати функціональні переділи в рослинництві та тваринництві і змодельовати ланцюжок доданої вартості для різних за масштабами компаній і ринків. Такий аналіз дозволяє створити галузеву модель для оцінки ефективності рішень щодо управління ресурсами для різних компаній: від агрохолдингів, таких як «Миронівський хлібопродукт» чи «Нібулон», до локальних фермерських господарств, які комбінують різні види діяльності, включаючи виробництво ковбас, пластівців, хліба та інших продуктів. Бізнес-моделі невеликих компаній можуть також включати виробництво соків, напівфабрикатів та інших продуктів харчування для локальних ринків. Наприклад, існують певні особливості діяльності компаній, які займаються промисловим вирощуванням овочів, мають сильну мережу, можливість диверсифікації та зберігання продукції. Вони можуть диктувати умови, що ускладнюють діяльність для інших учасників ринку. Крім того, сезонний характер торгівлі овочами відрізняється, зокрема, від сезонних коливань ринку зернових, відтак, різні бізнес-моделі дозволяють досягти максимальної прибутковості. Цей приклад ілюструє, що використання інструменту бізнес-моделювання допомагає сучасним аграрним підприємствам добре орієнтуватися у тенденціях і рухатися разом з ринковими вимогами [1].

Розуміння різних типів бізнес-моделей також передбачає аналіз світових компаній та їх підходів до бізнесу, що розширює контекст для кращого розуміння наявної інформації. Вивчаючи досвід діяльності таких компаній, можна оцінити перспективи укладання довгострокових контрактів із виробниками, а також краще зрозуміти взаємозв'язок між різними етапами виробництва, зберігання та переробки продуктів в аграрному секторі.

Загалом, аналіз бізнес-моделей аграрних компаній допомагає визначити перспективи корпоративних стратегій, зокрема, напрямки змін у бізнес-портфелі компанії та вартості бізнесу, пошук можливостей для партнерства чи об'єднання активів для підвищення ефективності діяльності. Розуміння деякого спектру бізнес-моделей дає змогу аграрним компаніям визначати свої сильні та слабкі сторони, а також шукати нові можливості для зростання та розвитку.

Література:

1. Величко В. Бенчмарк бізнес-моделей через аналіз галузевих ланцюжків доданої вартості. СМС-Ukraine, майстер-клас, квіт. 2024.
2. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2019.
3. Slywotzky A.J., Morrison D.J., & Andelman B. The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits, 1997.