

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

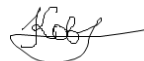
073 Менеджмент

Форма навчання: денна (очна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Трансформація бізнес-моделі організації»

здобувача Ковальова Олександра Юрійовича



Науковий керівник: к.е.н., доц. Соболева Тетяна Олександрівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

**Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Н.Г. Голіонко

«__» _____ 2023 р.



М.П. Сагайдак

«__» _____ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Ковальову Олександрю Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної (очної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Трансформація бізнес-моделі організації»

темую затверджено наказом ректора Університету від «22» червня 2023 р. № 860-ст

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах СФГ «Аграрник»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-прикладні засади трансформації бізнес-моделі організації
Розділ 2	Аналіз діяльності СФГ «Аграрник» та характеристика його бізнес-моделі

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають в процесі трансформації бізнес-моделі організації
Предмет дослідження:	Процеси трансформації бізнес-моделі організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	На основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики бізнес-моделі підприємства обґрунтувати напрями її трансформації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1	Сутність та різновиди бізнес-моделей організації, їх особливості, сильні та слабкі сторони. Підходи до структуризації елементів бізнес-моделі. Моделі бізнес-моделі (канва) Остервальдера і Піньє. Етапи розробки та варіанти бізнес-моделі з огляду впливу різних факторів. Процес трансформації бізнес-моделі, його етапи та особливості реалізації. Методичні підходи до аналізу ефективності бізнес-моделі організації та напрямів її посилення.
у розділі 2	Надати загальну характеристику діяльності СФГ «Аграрник». Провести аналіз внутрішніх підсистем організації (ОСУ, персонал, маркетинг, логістика та дистрибуція, виробництво тощо). Провести PESTEL аналіз. Визначити та охарактеризувати зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства (конкурентів, споживачів, постачальників, макрофакторів тощо). Охарактеризувати діючу бізнес-модель СФГ «Аграрник» та її ефективність. Провести СВОТ-аналіз діяльності організації з визначенням перспективних напрямів трансформації бізнес-моделі СФГ «Аграрник».
у розділі 3	З використанням інструментарію стратегічного аналізу розробити пропозиції щодо напрямів трансформації бізнес-моделі СФГ «Аграрник», спрямованих на адаптацію діяльності до сучасних умов та покращення її ефективності. Побудувати схему бізнес-моделі після трансформації. Провести економіко-управлінське обґрунтування запропонованих напрямів трансформації бізнес-моделі СФГ «Аграрник».

**Завдання підготував
науковий керівник**



к.е.н., доцент Соболева Т.О.

(підпис)

*(науковий ступінь, вчене звання, ініціали,
прізвище)*

«12» червня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



О.Ю. Ковальов

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«12» червня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 67 сторінок, 14 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Трансформація бізнес-моделі організації»

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі трансформації бізнес-моделі організації, а предметом дослідження - процеси трансформації бізнес-моделі організації.

Предметом дослідження є процеси трансформації бізнес-моделі організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – це на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики бізнес-моделі підприємства обґрунтувати напрями її трансформації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- проаналізовано основні економічні показники діяльності СФГ «Аграрник»
- проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища господарства та його загального економічного стану
- розроблено стратегію впровадження трансформації бізнес-моделі з акцентом на диверсифікацію та роздрібну торгівлю
- наведено альтернативні методи, їх сильні та слабкі сторони
- проведено оцінювання ефективності реалізації кожної з альтернативних стратегій
- визначено та оцінено ризики впровадження диверсифікації
- запропоновано комплекс заходів які будуть сприяти обраній стратегії

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати цієї роботи мають важливе практичне значення для СФГ «Аграрник» та подібних

організацій, які розглядають можливість трансформації своїх бізнес-моделей. Результати аналізу дозволяють організації краще розуміти її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в її діловому середовищі. Описаний підхід до трансформації бізнес-моделі може бути використаний на практиці для зміни або оновлення наявної бізнес-моделі господарств аграрного сектору.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, трансформація бізнес-моделі, бізнес-план, стратегія розвитку, оптова торгівля, роздрібна торгівля, ринок сільськогосподарської продукції.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Ковальова Олександра Юрійовича

на тему: «Трансформація бізнес-моделі організації»

1. **Актуальність теми:** Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від успішності вирішення питання формування постійного попиту на продукцію та послуги, що стає можливим лише за умови розробки ефективної бізнес моделі, що в тому числі, забезпечується коректним донесенням пропонованої цінності до споживача, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження
2. **Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:** Дослідження побудовано логічним чином, матеріал викладено послідовно із забезпеченням розкриття зв'язку між теоретичною частиною роботи, аналізом діяльності підприємства та практичними рекомендаціями щодо трансформації бізнес-моделі досліджуваного підприємства
3. **Наявність самостійних розробок автора.** Дослідження здійснено з розкриттям особливостей бізнес-моделей організацій та їх характеристик у першому розділі, проведенням аналізу стану підсистем підприємства, динаміки основних економічних показників діяльності, дослідженням середовища функціонування та факторів впливу на поточний стан та джерела кризових ситуацій та напрямів розвитку у другому розділі; прогнозованою оцінкою ефективності запропонованої стратегії диверсифікації при трансформації бізнес-моделі – у третьому розділі
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** За результатами проведеного аналізу, запропоновано рекомендації з трансформації бізнес-моделі з B2B на B2B2C з відповідними організаційними та управлінськими заходами
5. **Наявність недоліків:** Запропоновані заходи вимагають деталізації, а елементи економічного та управлінського супроводження їх реалізації – посилення обґрунтування
6. **Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА: 48 балів, кваліфікаційна магістерська робота Ковальова О.Ю. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту**

Науковий керівник



к.е.н., доцент кафедри менеджменту Соболева Т.О.

«16» листопада 2023 р.

Рецензія

на магістерську роботу здобувача вищої освіти

Ковальова Олександра Юрійовича

«Обґрунтування напрямів трансформації бізнес-моделі СФГ «Аграрник»»

Актуальність теми. Господарство «Аграрник» стикається з обмеженнями, спеціалізацією та іншими фінансовими проблемами, це створює актуальну потребу в диверсифікації бізнесу для збільшення стійкості та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку може допомогти підвищити конкурентоспроможність господарства, що є важливою метою для багатьох бізнесів. Розширення асортименту сільськогосподарської продукції та послуг може допомогти зменшити ризики, пов'язані з одноманітністю виробництва.

Якість проведеного дослідження. Робота представляє собою детальний та компетентний аналіз проблеми диверсифікації в сільському господарстві. Вона включає в себе глибокий аналіз поточного стану господарства «Аграрник» та ретельно розглядає всі аспекти, які впливають на процес диверсифікації.

Позитивні риси. Робота надана в чіткому та структурованому форматі. Детальний аналіз поточного стану господарства «Аграрник» та висвітлення ключових проблем дозволяють виявити основні виклики.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Рекомендації, наведені в роботі, є практичними та можуть бути корисними для господарства «Аграрник». Вони становлять цінну основу для прийняття рішень щодо диверсифікації та розвитку бізнесу.

СФГ «Аграрник», старший економіст

Яковенко Н.П.



Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та різновиди бізнес-моделей організації, їх особливості, сильні та слабкі сторони	7
Для більш повного розуміння різниці між наявними моделями потрібно порівняти їх одна з одною (таблиця 1.1). Відповідно до цього можна побачити різницю між підходами та основний напрям кожної моделі.....	12
1.2 Підходи до структуризації елементів бізнес-моделі	13
1.3 Модель бізнес-моделі (канва) Остервальдера і Піньє	15
1.4 Етапи розробки та варіанти бізнес-моделі з огляду впливу різних факторів.....	18
1.5 Процес трансформації бізнес-моделі, його етапи та особливості реалізації.....	20
1.6 Методичні підходи до аналізу ефективності бізнес-моделі організації та напрямів її посилення	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «Аграрник» ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ.....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності СФГ «Аграрник».....	25
2.2 Аналіз внутрішніх підсистем організації	26
2.3 Зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства	37
2.4 PESTEL аналіз	41
2.5 Діюча бізнес-модель	42
2.6 Канва бізнес-моделі	44
2.7 СВОТ-аналіз	46

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
БІЗНЕС-МОДЕЛІ СФГ «Аграрник».....	52
3.1 Пропозиції щодо напрямів трансформації бізнес-моделі.....	52
3.2 Канва бізнес-моделі після трансформації.....	54
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих напрямів трансформації.....	57
3.4 Управлінське обґрунтування запропонованих напрямів трансформації	65
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Трансформація бізнес-моделі – це процес, який стає доречним і навіть необхідним для більшості сучасних організацій. Разом із стрімким розвитком технологій, появою нових конкурентів та змінами в уподобаннях споживачів, підприємства повинні адаптуватися та переосмислити свою стратегію, щоб залишатися конкурентоспроможними та рентабельними. У цьому контексті трансформація бізнес-моделі стає ключовим інструментом для досягнення цілей організації та забезпечення її стійкого розвитку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – це на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики бізнес-моделі підприємства обґрунтувати напрями її трансформації.

В даній роботі ми розглянемо сутність та різновиди бізнес-моделей організації, процес трансформації бізнес-моделі, його основні аспекти, причини та наслідки, а також вивчимо кейси успішної трансформації компанії, що стали позитивним прикладом для інших гравців на ринку. Дослідження цієї теми має важливий практичний вимір, оскільки вона допоможе організаціям унаочнити шляхи вдосконалення своїх стратегій та підвищення ефективності в умовах постійної зміни.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі трансформації бізнес-моделі організації, а предметом дослідження - процеси трансформації бізнес-моделі організації.

Концепція бізнес-моделей набула популярності під час буму доткомів у 1990-х роках, що поєднується з різноманітною дослідницькою діяльністю. Ця діяльність призвела до значного кола оглядів літератури. До прикладу, у роботі Геїсдорфера та ін. надано визначення концепції за різними роками та авторами, починаючи з 2010 року до 2017 [1, с.325].

У світі, де динаміка ринку і технологій швидко змінюється, стандартні підходи до бізнес-моделювання стають застарілими, адже організації змушені стикатися з новими викликами та можливостями щоденно. Така реальність вимагає від підприємств гнучкості, проведення інноваційної діяльності та здатності швидко адаптуватися до змін.

Бізнес-модель компанії можна розглядати як стратегічний план, який визначає, як компанія планує заробляти прибуток. Вона також представляє собою систему взаємовідносин, які відіграють ключову роль у створенні цінності.

Кожна бізнес-модель орієнтована на певну цільову аудиторію, і вони різняться залежно від того, хто виступає в ролі продавця: інша компанія (бізнес-до-бізнес), кінцевий споживач (бізнес-до-споживача) або держава.

Бізнес постійно еволюціонує, і разом із ним розвиваються його бізнес-моделі. Ці моделі зазнають змін, вдосконалюються, стають складнішими, і можуть виникати нові, унікальні варіації. На сьогоднішній день, не тільки тип бізнесу, яким займається підприємство, є важливим, але методи та підходи до управління бізнесом. Традиційні концепції управління, які фокусуються виключно на отриманні прибутку та підвищенні продуктивності, вже не відповідають новим вимогам бізнес-середовища.

Для досягнення стійкого розвитку на довгостроковій основі та підтримання конкурентоспроможності сучасним компаніям важливо вміти створювати та постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі. Ці моделі мають ґрунтуватися на системному аналізі зовнішнього середовища та враховувати і оптимізувати різноманітні інтереси всіх зацікавлених сторін.

Теоретичне моделювання ефективної бізнес-моделі само по собі недостатнє для досягнення успіху підприємства. Важливим наступним етапом є впровадження цієї бізнес-моделі через стратегію підприємства. Іншими словами, для будь-якої успішної стратегії важливо мати детально розроблену бізнес-модель. Бізнес-модель є базовою складовою стратегії. Вона є спрощеною

системою та концептом, що узагальнює опис підприємства і відображає, як воно взаємодіє з зовнішнім середовищем, клієнтами та партнерами, а також як воно створює додаткову цінність і генерує прибуток.

Результати дослідження було оприлюднено на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції, 17 листопада 2023 р., м. Київ. Ковальов О. Ю. Роль цифрових платформ у розвитку відносин та взаємодії з клієнтами. Менеджмент: виклики та перспективи : Науково-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 98–100.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та різновиди бізнес-моделей організації, їх особливості, сильні та слабкі сторони

Бізнес-модель організації є основою її функціонування і визначає, як організація створює, доставляє та захищає свою цінність для клієнтів, а також, як вона забезпечує свою прибутковість. Це концептуальний план, який описує ключові аспекти бізнесу і включає в себе сутність, стратегію та внутрішню структуру організації. Основне завдання бізнес-моделі компанії полягає в перетворенні внутрішніх ресурсів, технологій, здібностей та компетенцій на зовнішню економічну цінність для покупців і фінансовий результат для самої компанії. Іншими словами, бізнес-модель описує, як саме побудований і функціонує бізнес у контексті створення вартості, визначає мету, для кого призначені продукти чи послуги, і визначає стратегію ціноутворення. Бізнес-модель є комплексним поняттям, яке включає в себе вибір цільової аудиторії, пропозицію продукту або послуги та стратегію ціноутворення. Вона також дозволяє реалізувати інноваційну концепцію створення споживчої цінності для клієнтів, збільшити додану вартість для компанії і підвищити ринкову вартість для акціонерів або власників.

Існує кілька різновидів бізнес-моделей, які можна класифікувати за різними критеріями. Один із найпоширеніших підходів до класифікації це розділення на продуктові, сервісні та гібридні бізнес-моделі. Продуктові бізнес-моделі спрямовані на створення і продаж продуктів, сервісні - на надання послуг, а гібридні комбінують обидва підходи. Особливості кожного типу полягають у специфіці цінності, яку вони надають, та механізмах отримання прибутку.

Формування ефективної бізнес-моделі підприємства має на меті вирішення наступних завдань [2, с.21-22]:

1. Опис логіки ведення бізнесу компанії.

Зазвичай власники або керівники добре розуміють, як функціонує їхнє підприємство, але часто не можуть чітко пояснити іншим зацікавленим сторонам, як саме працює їхній бізнес. Це ускладнює спілкування з персоналом, партнерами та інвесторами.

2. Візуалізація стратегії компанії.

Часто стратегічне управління стає неефективним через те, що стратегія, розроблена на папері, не втілюється на практиці. Бізнес-модель компанії повинна стати інструментом реалізації стратегії, яка буде доступною для всього персоналу, щоб кожен розумів свою роль у її втіленні.

3. Ідентифікація унікальних здібностей, компетенцій і ресурсів компанії, які можна перетворити на драйвери створення додаткової вартості.

Це дуже важливо для створення унікального положення компанії на ринку, яке задовольняє потреби споживачів.

4. Представлення формалізованої структури компанії як бізнес-системи. Дозволяє визначити взаємозв'язок різних елементів бізнес-моделі компанії і покращити управління бізнесом, знизити витрати на його функціонування і надати можливість впровадження сучасних управлінських методів і програмних продуктів управління компанією, таких як системи управління ресурсами підприємства (ERP).

Сильні сторони бізнес-моделі полягають в її здатності створювати цінність для клієнтів і забезпечувати стійкий дохід для організації. Вона допомагає встановити стратегічну спрямованість і покращити операційну ефективність. Проте, слабкі сторони можуть полягати в вразливості до змін на ринку, низькій

конкурентоспроможності або складнощах в управлінні. Організації повинні постійно аналізувати та адаптувати свою бізнес-модель для досягнення успіху. Це допомагає створити чітку та ефективну бізнес-модель, яка є інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії і сприяє її успішному функціонуванню на ринку. Розуміння сутності бізнес-моделі компанії неможливо без розгляду відповідних функцій, які має виконувати бізнес-модель [3]:

1. Стратегічні функції:

- i. Визначення місії та стратегічного бачення розвитку компанії на існуючих і перспективних ринках. Сюди входить встановлення цілей і напрямків розвитку, а також розуміння ролі компанії у своєму сегменті та галузі.
- ii. Бізнес-модель повинна сприяти успішному впровадженню стратегічних рішень і завдань встановлених керівниками.
- iii. Аналіз та прогнозування майбутніх потреб і пріоритетів споживачів.
- iv. Підвищення конкурентоспроможності і формування унікального бренду на ринку або в межах галузі.

2. Операційні функції:

- i. Раціональний та якісний розподіл наявних ресурсів і акцент на мобілізацію потенційних ресурсів.
- ii. Створення і управління ефективною системою бізнес-процесів компанії.
- iii. Розвиток та використання інтелектуального капіталу компанії.
- iv. Виявлення та реалізація компетенцій компанії.
- v. Перетворення інновацій у додаткову цінність, яка відповідає потребам споживачів.

3. Фінансові функції:

- i. Збільшення доходів і прибутку компанії.
- ii. Приваблення інвестиційного капіталу.

iii. Підвищення ринкової вартості і прибутковості компанії.

Також варто зазначити й вплив с\г під час війни з Росією. У перші місяці конфлікту, агровиробники не мали коштів на проведення посівної кампанії. Аротрейдер фінансував усі операційні витрати за рахунок доходів від перевалки зерна з сільськогосподарських підприємств Сходу України у залізничні вагони та власні зерновози з подальшим транспортуванням до портів Ізмаїл, Рені та в країни ЄС. Це дало можливість отримати 35,5 млн грн чистого доходу за 8 місяців 2022 року та підтримати с\г підприємства у складний час [4, с. 13].

1.1.2 Характеристика B2B

B2B (Business-to-Business) [5] є формою електронної комерції, де угоди та обміни відбуваються між підприємствами, організаціями або корпораціями, а не між підприємством і кінцевим споживачем. У цьому типі відносин одне підприємство постачає товари чи послуги іншому бізнесу. Угоди в рамках B2B часто відзначаються великими обсягами, оскільки підприємства часто здійснюють закупівлі оптовими партіями, вони часто ґрунтуються на довгострокових відносинах та взаємному довірі між партнерами. Прийняття рішень в B2B може бути більш складним та включати узгодження на різних рівнях управління. Клієнти в сфері B2B часто очікують індивідуального підходу та можливості налаштувати продукцію чи послуги. Також маркетинг вимагає більш технічного та професійного підходу, оскільки його спрямовано на фахівців та бізнес-споживачів. Отже, B2B виступає ключовим компонентом глобальної економіки, граючи важливу роль у взаємодії підприємств та забезпеченні їхнього успіху.

1.1.3 Характеристика B2C

B2C (Business-to-Consumer) [5] представляє форму комерції, в якій торгівля та трансакції відбуваються між підприємством і кінцевим споживачем. В цьому типі відносин підприємство пропонує товари чи послуги безпосередньо споживачеві. B2C відзначається великим обсягом трансакцій, оскільки продажі здійснюються великою кількістю індивідуальних споживачів. Процес придбання в B2C зазвичай менш складний, оскільки він орієнтований на індивідуального споживача. Взаємовідносини в B2C можуть бути короткостроковими та орієнтованими на конкретні трансакції. Маркетинг в цій моделі часто включає масштабні кампанії, оскільки вони спрямовані на широкий коло споживачів. Такий підхід надає можливість особистого взаємодії та налаштування продуктів чи послуг відповідно до індивідуальних потреб споживача. Все це робить B2C важливою складовою глобальної економіки, забезпечуючи доступ споживачів до різноманітних товарів та послуг через різні канали електронної комерції.

1.1.4 Характеристика B2B2C

B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) [5] – це форма електронної комерції, в якій торгівля та трансакції відбуваються між підприємствами, але з фінальним споживачем на кінцевому етапі. Модель передбачає співпрацю між двома бізнесами, які взаємодіють для представлення товарів чи послуг кінцевому споживачеві. Партнерство між бізнесами базується на угоді між двома бізнесами, одне з яких може бути постачальником, а інше - платформою для здійснення трансакцій. Ця модель включає виробників, які співпрацюють з роздрібними продавцями з метою представлення товарів або послуг кінцевому споживачеві. B2B2C дозволяє компаніям не лише продавати продукцію великим оптовикам, а й забезпечувати повний цикл обслуговування, включаючи продажі кінцевому споживачеві. Цей підхід може спрощувати процес для кінцевого споживача,

забезпечуючи доступ до широкого асортименту товарів чи послуг через один канал. Масові продажі можуть поєднуватися з можливістю персоналізації для кожного споживача в окремому порядку. Модель B2B2C відображає стратегію, яка дозволяє компаніям оптимізувати цінність для кінцевого споживача через ефективну взаємодію між бізнесами.

1.1.5 Порівняльна характеристика досліджуваних моделей [6]

Для більш повного розуміння різниці між наявними моделями потрібно порівняти їх одна з одною (таблиця 1.1). Відповідно до цього можна побачити різницю між підходами та основний напрям кожної моделі.

Таблиця 1.1 – Порівняння B2B, B2C та B2B2C.

	B2B	B2C	B2B2C
Суб'єкти торгівлі	Між підприємствами та організаціями	Між підприємством та кінцевим споживачем	Партнерство між двома бізнесами, які взаємодіють для обслуговування кінцевого споживача
Обсяг транзакцій	Зазвичай великі обсяги, оптові партії	Може бути як оптовим, так і роздрібним	Залежить від специфіки бізнес-моделі та товарів/послуг
Складність процесу	Може бути складним, вимагає узгодження	Зазвичай менше складності, більше спрощений	Може бути подібним до B2B або B2C в залежності від взаємодії партнерів
Довгострокові відносини	Засновані на довгострокових угодах	Може бути короткостроковими або довгостроковими	Базується на довгострокових відносинах та довірі між партнерами
Персоналізація та налаштування	Зазвичай індивідуальний підхід, особливо в	Індивідуальний підхід до кожного клієнта	Очікує індивідуального підходу та налаштування

	B2B2C		товарів/послуг
Маркетингові стратегії	Технічний та професійний підхід до фахівців	Звернений до кінцевих споживачів, більше емоційний	Вимагає технічного та професійного підходу, залежно від специфіки товарів/послуг

1.2 Підходи до структуризації елементів бізнес-моделі

Структуризація елементів бізнес-моделі - це важливий крок у розробці та аналізі стратегії підприємства. Існує кілька підходів до цього процесу, які допомагають організувати ключові компоненти бізнес-моделі для досягнення успіху. Різні підходи можуть бути використані в залежності від конкретних цілей та контексту підприємства. Правильність створеної моделі, ступінь її обґрунтованості, визначає успіх чи невдачу комерційної діяльності. Реалізація на практиці розробленої плануванням моделі комерційної діяльності здійснюється її організацією. Для отримання планованих результатів і досягнення цілей, організації доводиться вишукувати шляхи раціонального поєднання всіх елементів процесів комерційної діяльності - засобів праці, предметів праці і самої праці, а так само методи організації самої комерційної діяльності. Причому, ситуації на практиці бувають достатньо не ординарні і рішення доводиться приймати в досить стислі терміни [7, с.22-23].

Один з основних підходів - це орієнтація на бізнес-канали та продукти. В цьому випадку, бізнес-модель аналізується з точки зору того, як продукти або послуги пропонуються клієнтам через різні канали збуту [8]. Цей підхід дозволяє зосередитися на оптимізації продуктового портфеля та маркетингових стратегіях. Клієнтський цільовий підхід полягає у фокусі на цільовій аудиторії. В цьому випадку, бізнес-модель аналізується з погляду потреб і побажань клієнтів.

Важливо зрозуміти, хто є вашими клієнтами, які проблеми вони намагаються вирішити, і як саме ваша компанія задовольняє їх потреби. Також необхідно враховувати аналіз бізнес-моделі з фінансової точки зору. Це означає дослідження доходів, витрат, прибутковості та фінансової стійкості компанії. Необхідно зрозуміти, як генеруються прибутки, які є джерела витрат, і як можна покращити фінансовий стан підприємства. Іноді бізнес-модель може бути оцінена з погляду інноваційності. Цей підхід включає розгляд новаторських елементів у бізнес-моделі, таких як використання нових технологій, стратегії введення на ринок або створення нових ринків. Відповідно до таблиці 1.1. та досліджуваних моделей (п. 1.1.2. – 1.1.3.) можна сформулювати основні елементи бізнес-моделі:

1. Цінність для зовнішніх клієнтів, яку компанія пропонує через свої товари і послуги.
2. Система створення цієї цінності, включаючи постачальників і кінцевих клієнтів, а також ланцюжки створення цінності.
3. Активи, які компанія використовує для створення цінності.
4. Фінансова модель компанії, яка визначає структуру її витрат і способи генерації прибутку.

Залежно від конкретної ситуації та завдань компанії, можна використовувати один або кілька з цих підходів для більш глибокого розуміння та удосконалення бізнес-моделі. Комбінування різних підходів може також бути дуже ефективним для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. По рівню складності внутрішніх зв'язків бізнес-моделі можуть бути локальними (без взаємного зв'язку функцій та/або процесів конкретного підприємства, що моделюється) або інтегральними (з взаємним зв'язком функцій і процесів цього підприємства). За параметрами моделювання моделі розподіляються на функціональні (моделі функцій), процесні (моделі процесів), спеціалізовані (моделі формування цінностей) і комбіновані (процесно-функціональні). За часовою ознакою моделі можна розділити на моделі поточного управління (оперативно-тактичні), моделі прогнозування змін у недалекому майбутньому

(коротко- і середньострокові прогностичні) та моделі далекосяжних стратегічних змін (довгострокові стратегічні) [9, с.6].

1.3 Модель бізнес-моделі (канва) Остервальдера і Піньє

Підходи до структуризації елементів бізнес-моделі включають методи які використовуються для побудови моделей. "Бізнес-канвас" О. Остервальдера, визначає дев'ять ключових елементів бізнес-моделі, таких як клієнтські сегменти, пропозиція цінності, канали, відносини з клієнтами, доходи та інші. Модель О. Остервальдера та І. Піньє є результатом дослідження та аналізу десятка універсальних бізнес-моделей інших авторів. Вона швидко поширилася з Північної Європи до США, де модель була прийнята до використання компаніями "ЗМ" і "Делойт", прийнята концепцією "бережливого стартапу" та була включена до курсів із підприємництва [10, с.12]. Ця модель допомагає підприємцям та менеджерам визначити ключові аспекти свого бізнесу та визначити, як вони планують створити, поставити на ринок і забезпечити прибуток від свого продукту чи послуги. Основною ідеєю цієї моделі є уявлення бізнесу як системи з взаємопов'язаних компонентів, які працюють разом для досягнення спільної мети. Першим кроком у створенні бізнес-канви є ідентифікація ключових компонентів бізнесу:

1. Цільова аудиторія:

Цільова аудиторія визначається як група споживачів або бізнес-клієнтів, які становлять основну мету компанії. Це може бути специфічний вік, географічна область, соціальний статус або інші параметри.

2. Пропозиція для клієнтів:

Пропозиція для клієнтів описує, яким чином продукт чи послуга компанії вирішує проблему чи задовольняє потреби цільової

аудиторії. Це включає в себе унікальні характеристики, переваги та цінність для клієнта.

3. Канали розповсюдження:

Канали розповсюдження визначають, як продукт чи послуга доставляється цільовій аудиторії. Це може бути роздрібний продаж, онлайн-платформи, дилерські мережі, тощо.

4. Вартість створення та поставки продукту або послуги:

Всі витрати, пов'язані з розробкою, виробництвом та доставкою продукту чи послуги до клієнта.

5. Доходи:

Способи отримання прибутку визначаються через стратегії ціноутворення, моделі оплати або інші методи генерації доходу від продукту чи послуги.

6. Партнери:

Особи або компанії, які можуть допомагати в досягненні цілей пов'язаних з усіма аспектами бізнесу.

Кожен з цих компонентів взаємодіє з іншими, визначаючи, як бізнес буде працювати та як він буде приносити прибуток. Комплексний розгляд цих компонентів допомагає створити чіткий та збалансований бізнес-план для компанії.

Однією з центральних ідей бізнес-канви є усвідомлення того, як бізнес створює цінність для своїх клієнтів. Це може бути через унікальний продукт або послугу, яка вирішує проблеми або задовольняє потреби клієнтів. При цьому важливо розуміти, чому клієнти виберуть вашу пропозицію, а не конкурентів, та яким чином це впливає на ваші доходи. Бізнес-канва допомагає підприємцям збалансувати поточну діяльність та інновації. Це означає, що потрібно розглядати, як ваша компанія буде залишатися конкурентоспроможною в майбутньому та які інновації можуть покращити бізнес-процеси та створити нові можливості. Канва - це не статичний документ і може змінюватися з часом. Періодичний перегляд

бізнес-канви потрібно проводити регулярно, особливо при зміні ринкових умов чи стратегічних цілей компанії. Аналіз бізнес-канви допомагає виявити слабкі місця та можливість для поліпшення, а також адаптувати стратегію до нових обставин. Бізнес-модель, як концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, відображає структуру бізнес-процесів і зав'язків між ними, є важливим стратегічним інструментом управління. Основними видами бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності є моделі: «Виробник», «Дистриб'ютор», «Роздрібний продавець (ритейлер)», «Франчайзинг», «Електронна комерція (e-commerce)», Інтегрована модель, «Передплата», «Фріміум», «Агентство». Провідні українські стартапи за версією Startup Ranking використовують моделі «Електронна комерція» та в переважній більшості стосуються роботи в Інтернеті, SEO підтримки та використання штучного інтелекту. Бізнес-модель Canvas Олександра Остервальдера та Піньє – одна з найбільш зручних бізнес-моделей, яку доцільно використовувати розробникам стартапів. Використання сучасних бізнес-моделей сприятиме розвитку компаній, їх подальшому масштабуванню та забезпеченню ефективності [11, с.104].

Модель з дев'яти структурних блоків являє собою зручний інструмент для аналізу, також автори даної моделі звертають увагу на такі важливі поняття, як стиль, дизайн та стратегія. Узагальнюючи різні підходи до побудови структури бізнес-моделі, слід зазначити, що як ключові компоненти бізнес-моделі розглядаються [12 с.78]:

1. Бізнес-архітектура, основою якої є місія, стратегія компанії, опис потрібних для реалізації цієї стратегії бізнес-процесів і проектів (як наявних, так і потенційно необхідних), опис організаційної моделі (структури), що відображає організацію основних підрозділів і центрів компетенцій щодо бізнес-процесів і проектів.
2. Архітектура системи управління, структурована як за рівнями і функціональними сферами, так і за функціями управління щодо основних бізнес-процесів і проектів.

3. Архітектура інформаційних технологій, основою якої є програмні рішення і вся технологічна інфраструктура, необхідна для реалізації бізнес-архітектури та архітектури системи управління.

Процес виділення кожного компонента бізнес-моделі підприємства має свою логічну послідовність, яка відбувається крок за кроком, розпочинаючи з простого і переходячи до більш складних аспектів. Цей процес включає відповіді на такі питання: "Для чого це робимо? (стратегія)", "Що саме ми пропонуємо і які функції виконуємо? (продукт та функції)", "Хто в цьому бере участь і як вони пов'язані? (ланки)", "Які відповідальності та ролі розподілені? (відповідності)", "Як ми виконуємо роботу? (процеси та проекти)", і "Як ми вимірюємо успішність і контролюємо бюджет? (показники і бюджети)". Важливо зауважити, що немає єдиної правильної послідовності дій для розвитку бізнес-моделі, і це залежить від конкретної ситуації. Можливі різні підходи, такі як еволюційний шлях від моделей бізнес-процесів до інтегрованих бізнес-моделей, або розгляд моделі бізнес-архітектури, де стратегія виступає відправною точкою. Також можливі комбінації компонентів бізнес-моделі в різних варіаціях.

1.4 Етапи розробки та варіанти бізнес-моделі з огляду впливу різних факторів

Етапи розробки бізнес-моделі можна поділити на кілька ключових кроків. Перший етап - аналіз ринку та визначення потреб споживачів. На цьому етапі компанія досліджує ринок, визначає конкурентну обстановку і виявляє ключові тренди і потреби клієнтів. Другий етап - створення концепції бізнес-моделі. Компанія формулює ідею свого бізнесу, визначає продукт або послугу, яку вона пропонуватиме, і визначає, яким чином вона буде заробляти гроші. Третій етап - розробка бізнес-плану. Компанія створює докладний план дій, включаючи стратегію маркетингу, фінансовий план, організаційну структуру та інші аспекти

функціонування бізнесу. На останньому, четвертому етапі, компанія запускає свій бізнес та починає виконувати розроблений план.

Наступне важливе питання, яке дозволяє дослідити природу бізнес-моделювання, є класифікація бізнес-моделей. Основні існуючі підходи до класифікації бізнес-моделей, викладені вченими Горєвою Є.С, Хайрулліною М.В. Існує декілька основних ознак: відповідно до фундаментальних бізнес-концепцій, відповідно до організаційної структури, з орієнтацією на клієнта, базуючись на системі виробництва, у залежності від обсягу інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі, інші. Відповідно до того, які цілі діяльності ставить перед собою підприємство, з'являються різні види бізнес-моделей. В залежності від напрямку розвитку підприємства виникають бізнес-моделі «від виробника» та «від клієнта». Поява нових технологій виробництва та моделей управління обумовили появу нових бізнес моделей «від виробництва». Дана модель означає, що діяльність підприємства здійснюється за вже існуючою традиційною моделлю, але відбувається постійний пошук нових виробничих напрямів, шляхів збуту продукції чи послуги, що виробляється. Згодом виникла потреба у створенні бізнес-моделі, яка б дозволила досягти підприємству конкурентних переваг у виготовленні якісної продукції при мінімальних витратах на виробництво, при наявності швидких та якісних бізнес-процесів. Саме тоді, з'явилась модель «від клієнта», що передбачає виготовлення того товару, який потребує споживач, відповідно до його потреб. Дану модель доцільно використовувати лише в тому випадку, коли підприємство здатне створити гнучку систему, яка буде швидко реагувати на зміну потреб споживачів, появи нових технологій та тенденцій [13, с.89].

Отже, можна сказати, що бізнес-модель є абстрактним способом представлення різних компонентів внутрішнього середовища підприємства, їх взаємодії та готовності адаптуватися до зовнішнього середовища. Це сприяє створенню цінності для споживача у вигляді товарів, послуг або інших ресурсів, а також економічної цінності на ринку. Бізнес-модель, як концепція, дозволяє

визначати майбутні цілі розвитку підприємства, враховуючи тенденції зміни зовнішнього середовища, і наближає її до поняття "стратегія". З іншого боку, бізнес-модель - це інтегративний спосіб урахування особливостей функціонування всіх внутрішніх підсистем та ресурсів підприємства, що дозволяє сформулювати загальне уявлення про закономірності розвитку підприємства в порівнянні з іншими бізнес-моделями. Будування бізнес-моделі допомагає підприємству визначити основні складові та фактори успіху, порівняти їх характеристики з конкуруючими підприємствами і підвищити ефективність та стабільність розвитку шляхом забезпечення оптимальної адаптації.

1.5 Процес трансформації бізнес-моделі, його етапи та особливості реалізації

Процес трансформації бізнес-моделі - це важливий крок для компаній, які прагнуть адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ця тема стала актуальною через постійні технологічні зрушення, зміни в споживацькому попиті та зростаючу конкуренцію. Для початку необхідно зрозуміти, чому необхідна трансформація. Для цього можна провести аналіз ринку, оцінку конкурентоспроможності та виявлення слабких сторін бізнес-моделі. Важливо зробити акцент на тих аспектах, які є проблемними. Аналіз ефективності діяльності підприємства – це комплексна аналітична процедура, що здійснюється відповідно до обраної технології та передбачає застосування визначеної сукупності інформативних показників з метою якісного, усестороннього і професійного визначення результативності господарської діяльності суб'єкта господарювання загалом і його структурних підрозділів зокрема [14, с.82]. Після визначення причини трансформації, компанія має розробити нову стратегію. Ця стратегія повинна враховувати сучасні тенденції та споживацькі потреби. Компанія має зрозуміти як можна досягти своєї нової місії та цілей.

Етап впровадження змін передбачає активну реалізацію нової стратегії. Це перебудова операційних процесів, зміни в організаційній структурі та інвестиції в нові технології. Прогрес змін має відстежуватися та коректуватися, там де це необхідно. Останній етап - це оцінка ефективності трансформації. Компанія аналізує результати, вимірюючи їхню відповідність поставленим цілям. Саме на цьому етапі можна визначити, чи досягнуті очікувані позитивні зміни і чи потрібно зробити додаткові корективи. Бізнес-модель відображає основні способи координації різних видів діяльності та структуру витрат, яка дозволяє підприємству здійснювати свою комерційну діяльність. Суть бізнес-моделювання полягає в прийнятті управлінських рішень щодо того, як саме підприємство буде виконувати свої ключові завдання. Специфіка бізнес-моделей визначається вибором підприємця або власника бізнесу певних складових, таких як компоненти, компетенції, функції, ресурси, фактори, інституційні особливості, цінності, процеси, потоки тощо, а також їх взаємодією та комбінацією.

Дослідження поняття "бізнес-модель" є критично важливим, оскільки воно допомагає не лише визначити ключові характеристики, які відображають сутність бізнес-моделювання та його функціональну роль, але й виявити основні підходи до їх створення, що є важливим для впровадження концепції бізнес-моделей у сучасну корпоративну практику. У процесі вивчення бізнес-моделей найчастіше використовуються такі основні підходи:

1. Бізнес-модель як логіка та метод функціонування стратегічно орієнтованого підприємства. Стратегія дозволяє підприємству конкурувати на ринку, а тактика представляє втілення стратегії. Бізнес-модель виступає як посередник між стратегією та тактикою, яка створює внутрішнє середовище для перетворення стратегії на тактику.
2. Розвиток підприємств як процес удосконалення всіх внутрішніх підсистем, функціональних областей та бізнес-процесів відповідно до стадій життєвого циклу. Концепція життєвого циклу належно

застосовується до бізнес-моделей, оскільки з розвитком підприємства відбувається зміна їхніх бізнес-моделей. У той же час розуміння впливу бізнес-моделей на стадії життєвого циклу допомагає підвищити стійкість та збалансованість розвитку підприємства.

1.6 Методичні підходи до аналізу ефективності бізнес-моделі організації та напрямів її посилення

Аналіз ефективності бізнес-моделі є критичним етапом для будь-якої організації, спрямованим на забезпечення стійкого росту і конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети існують різні методичні підходи, які дозволяють оцінити та посилити бізнес-модель. SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших методів, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що впливають на її діяльність. Він допомагає ідентифікувати області, де бізнес-модель потребує покращень, і розробляти стратегії для подолання недоліків та використання можливостей. Бізнес-модель канвас використовує графічну модель, яка розбиває бізнес-модель на декілька ключових складових: цільова аудиторія, цінність пропозиції, канали поширення, взаємодія з клієнтами, доходи та ресурси. Аналіз кожного з цих елементів дозволяє зрозуміти, де можна вдосконалити бізнес-модель для досягнення більшої ефективності.

Визначення і вимірювання KPI дозволяє встановити конкретні цілі та метрики для оцінки ефективності бізнес-моделі. Подальший моніторинг цих показників допомагає вчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригуючі заходи. Загалом існує два способи розуміння цінності продукту - з погляду постачальника і з погляду клієнта. Постачальник сприймає цінність продукту через витрати і зусилля, вкладені в його створення, такі як розробка, дизайн,

виробництво, реклама, і так далі. На основі цього сприйняття формується уявлення про справедливую ціну, де бажаний маржинальний прибуток додається до собівартості. В той же час, клієнти сприймають цінність продукту відповідно до користі, яку вони очікують отримати від його придбання. Різні клієнти мають різні потреби і сприйняття цінності продукту, що може відрізнятися. Сприйняття цінності продукту постачальником і клієнтом є різними, і тому завданням маркетингу є знаходження способу, який збільшить сприйняття цінності продукту клієнтом та призведе до збільшення прибутку компанії, роблячи цей процес важким для повторення конкурентами.

Незважаючи на різноманітність існуючих моделей, всі вони базуються на шести функціональних стандартах - елементах, які повинні бути враховані. Ці елементи включають в себе такі аспекти: перспективи - компоненти, що допомагають розкрити стратегію для її подальшої реалізації; стратегічні цілі - напрямки, які допомагають втілити стратегію; показники - конкретні дії, які необхідно виконати для досягнення цілей; цільові значення - кількісні вирази рівня, до якого повинні дотягнути показники; стратегічна карта - графічне представлення причинно-наслідкових зв'язків між різними стратегічними цілями; стратегічні ініціативи - проекти або програми, які сприяють втіленню обраних напрямків [15, с.2].

Оцінка конкурентного середовища та дослідження ринку допомагає зрозуміти, як організація позиціонується порівняно з іншими гравцями і які можливості та загрози існують на ринку. Цей підхід дозволяє виокремити найкращі практики конкурентів і знайти способи для покращення власної бізнес-моделі. У деяких випадках керівник, який встановлює політику SMART KPI, може описати їх як «розумні KPI – smart KPI», що означає, що крім того, що KPI є SMART, вони також є пояснювальними (легкими для розуміння колегами), а також відносними (вимірюються у відсотках, або інші методи, які уникають «неефективних показників», які виглядають надто позитивними, якщо бізнес зростає (або надто негативними, якщо скорочується). Аббревіатура «SMART KPI»

розшифровується як «Ключові показники ефективності», які є «конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі». SMART KPI – це вимірні показники, які використовуються для оцінки ефективності співробітників підприємства. Коли підприємства використовують SMART KPI, вони мають на увазі, що KPI передбачають досягнення цілей SMART [16, с.83-84]:

1. S – Specific (конкретність/специфічність);
2. M – Measurable (вимірюваність);
3. A – Achievable (досяжність);
4. R – Relevant (релевантність/доречність);
5. T–Time-bound (обмеженість у часі).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «Аграрник» ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ

2.1 Загальна характеристика діяльності СФГ «Аграрник»

СФГ «Аграрник» засноване 27.08.1997 та спеціалізується на виробництві сільськогосподарських продуктів і пов'язаних з ними послуг, з фокусом на галузі рослинництва. Основна галузь діяльності включає вирощування зернових та бобових культур, а також вирощування овочів та баштанних культур. Також проводиться післяурожайною діяльністю: обробка, зберігання та консервація сільськогосподарських продуктів після їх збору. Господарство здійснює оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарськими продуктами та надає супутні послуги для сільськогосподарських підприємств та споживачів.

«Аграрник» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України, зокрема згідно земельного кодексу та Закону України "Про фермерське господарство". Компанія має широкий спектр видів діяльності згідно з КВЕД. Далі наведений повний список видів діяльності відповідно до статуту господарства та КВЕД:

1. 01.11 - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
2. 01.13 - вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів;
3. 01.19 - вирощування інших однорічних і дворічних культур;
4. 01.64 - оброблення насіння для відтворення;
5. 01.13 - вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів;
6. 01.61 - допоміжна діяльність у рослинництві;

- 7. 01.63 - післяурожайна діяльність;
- 8. 01.64 - оброблення насіння для відтворення;
- 9. 03.12 - прісноводне рибальство;
- 10.46.21 - оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 11.47.89 - роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
- 12.49.41 - діяльність вантажного автомобільного транспорту;
- 13.52.10 - складське господарство.

Управління господарством «Аграрник» здійснюється власником та головою господарства, які є ключовими управлінськими органами. Власник має повноваження вирішувати важливі питання, такі як зміни у статуті, розмір статутного фонду, склад членів господарства, обрання голови та рішення про реорганізацію чи ліквідацію господарства. Система управління спрямована на ефективне використання земельних ресурсів, підвищення родючості, і застосування природоохоронних технологій виробництва. Господарство зобов'язане не лише дотримуватися вимог законодавства, але й забезпечувати раціональне використання наданих земельних ділянок, доглядати за ними та здійснювати комплекс заходів щодо їх охорони та родючості. Усі ці аспекти сприяють створенню стійкого та продуктивного бізнес-організації в аграрному секторі.

2.2 Аналіз внутрішніх підсистем організації

Аналіз внутрішніх систем організації є важливою складовою стратегічного управління, оскільки він допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії. Перш за все, такий аналіз допомагає виявити потенційні можливості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Він допомагає виявити, де організація вже добре працює та де є місце для поліпшень. По-друге, аналіз внутрішніх систем дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення стосовно стратегічних напрямків розвитку. Знання сильних та слабких

сторін внутрішніх систем допомагає організації сконцентруватися на своїх перевагах та виправити недоліки. Це сприяє досягненню більшої продуктивності, зростанню прибутковості та зміцненню позицій на ринку. Аналіз внутрішніх систем є ключовим етапом для досягнення стратегічних цілей та успішної реалізації стратегії організації.

Організаційна структура і управління (ОСУ): «Аграрник» має досить централізовану організаційну структуру, де управління та прийняття рішень здійснюються зверху вниз. Це може обмежувати гнучкість та ініціативу на рівні базових робітників. Потребує розгляду для поліпшення комунікації та реакції на зміни в середовищі.

2.2.1 ОСУ

Аграрник" має централізовану організаційну структуру (рисунок 2.1), де управління та прийняття рішень здійснюються зверху вниз. Це може обмежувати гнучкість та ініціативу на рівні базових робітників. Така структура має свої переваги, такі як більший контроль та узгодженість при прийнятті стратегічних рішень. Проте вона також може обмежувати гнучкість та ініціативу на рівні базових робітників, що важливо для реагування на зміни в швидкозмінному сільськогосподарському середовищі. Для поліпшення ситуації, "Аграрнику" може бути корисно розглянути перегляд своєї організаційної структури в напрямку більшої децентралізації. Це буде сприяти покращенню комунікації та розподілу відповідальності між різними рівнями персоналу. Також важливо надати можливість працівникам на рівні базових робітників брати участь у процесі прийняття рішень та вносити свої пропозиції щодо покращень. Такий підхід сприяє більшій адаптивності до змін та підвищити ініціативу персоналу, що, в свою чергу, має позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії в сільськогосподарському секторі.

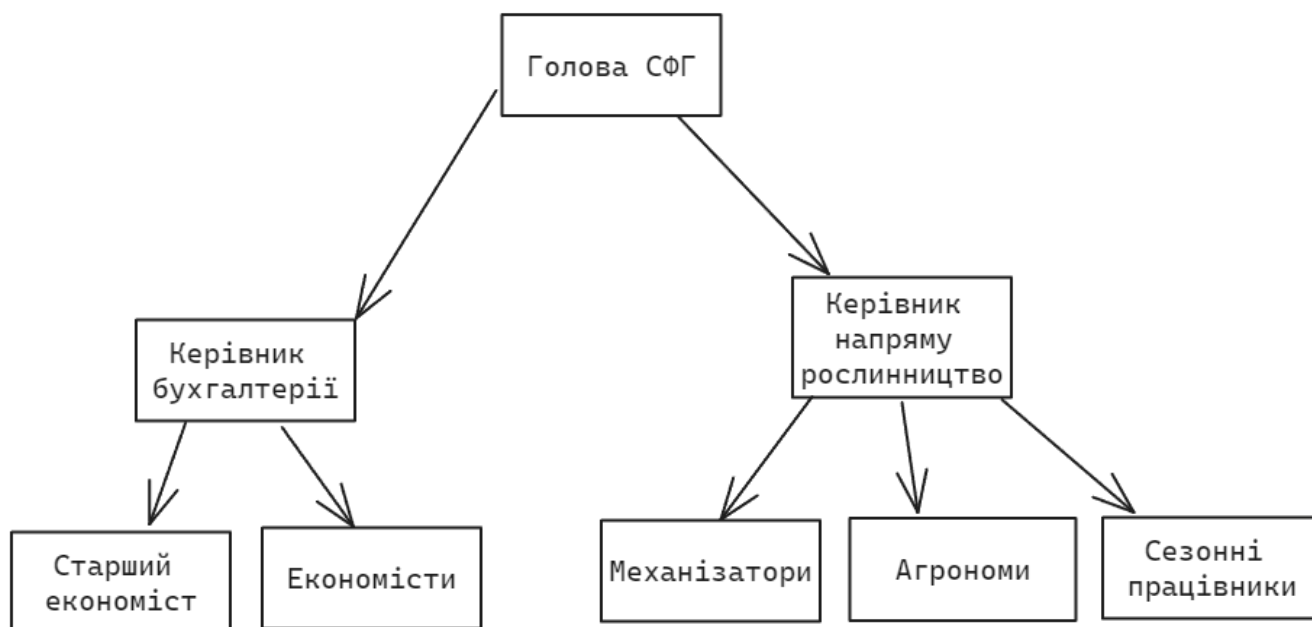


Рисунок 2.1 – Організаційна структура СФГ «Аграрник»

Джерело: внутрішня інформація СФГ «Аграрник»

2.2.2 Персонал

Персонал відіграє важливу роль у забезпеченні продуктивності та досягненні стратегічних цілей "Аграрника". Господарство має значну кількість працівників, які зафіксовані в різних аспектах виробництва сільськогосподарської продукції та виконанні різноманітних завдань, від роботи на полях до організації логістики та збуту продукції. Система управління персоналом, розроблена "Аграрником," спрямована на досягнення ефективної координації та мотивації працівників, а також розвитку їх професійних навичок і можливостей.

У зв'язку з сезонністю діяльності "Аграрника", кількість найманих працівників підпорядковується коливанням протягом року. Під час зимового періоду, коли виробництво та збір сільськогосподарської продукції менше активний, компанія має меншу кількість працівників, у той час як під час періоду збору врожаю культур потрібна значно більша робоча сила. Робоча сила "Аграрника" включає в себе різні категорії працівників, такі як оператори комбайнів, меліораційна команда, допоміжний персонал та інші. Така структура персоналу відповідає специфіці сільськогосподарської діяльності та забезпечує оптимальне функціонування на різних етапах виробництва.

Зазначена динаміка витрат на персонал та структура персоналу (таблиця 2.1) підлягає циклічним змінам, відображаючи потреби та виробничі вимоги, які коливаються залежно від пори року та специфіки сільськогосподарських робіт (рисунок 2.2). Така гнучкість у структурі персоналу дозволяє "Аграрнику" ефективно виконувати свою діяльність і зменшувати витрати, коли виробничий обсяг менший, і, навпаки, забезпечувати велику кількість робочої сили в періоди активного збору врожаю.

Таблиця 2.1 – Мінімальна кількість найманих працівників відповідно до пори року 2020-2022 рр

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2020	2	2	6	4	8	14	14	16	16	8	4	2
2021	2	2	3	8	6	12	12	14	14	6	6	2
2022	2	2	5	6	7	10	10	14	15	10	4	2

Джерело: внутрішня статистика СФГ «Аграрник» щодо найманих працівників

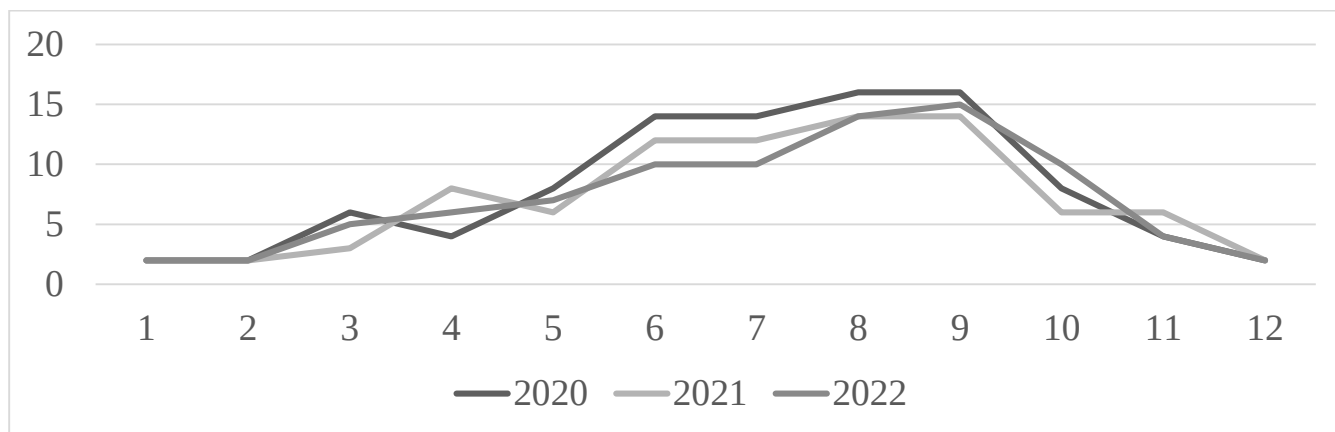


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості найманих працівників відповідно до пори року 2020-2022 рр

Джерело: таблиця 2.1

2.2.3 Постачання

«Аграрник» розглядає своїх постачальників як ключових партнерів у своїй операційній діяльності. Ця сільськогосподарська компанія залежить від різних видів постачальників, включаючи тих, які постачають добрива, насіння, пестициди та інші агрохімікати, а також логістичні компанії, що забезпечують надійну транспортування сільськогосподарської продукції до ринків та клієнтів. Розуміючи важливість цих постачальників, «Аграрник» стикається з ціновим тиском та обмеженнями щодо постачання. Підвищення цін на сировину або агрохімікати може вплинути на виробничі витрати і, відповідно, призвести до підвищення цін на продукцію. Однак завдяки добрим взаємовідносинам та договорам з постачальниками, «Аграрник» прагне зменшити вплив цінового тиску і забезпечує стабільне постачання сировини. Співробітництво з постачальниками є важливим аспектом забезпечення успішної діяльності господарства. Серед ключових постачальників "Аграрника" можна виділити такі компанії:

1. AgroChemCo - постачальник агрохімікатів та добрив.
2. AgroLogistics - компанія, що спеціалізується на логістиці та транспортуванні сільськогосподарської продукції.
3. FarmMachineryCo - постачальник сільськогосподарської техніки та обладнання.

Обмеження щодо постачання можуть виникати в силу різних обставин, таких як погодні умови, технічні або економічні чинники. «Аграрник» має розроблені плани та стратегії для подолання таких обмежень та забезпечення безперебійного виробництва. Важливо мати надійних постачальників та гнучкість у вирішенні можливих проблем, які можуть виникнути в процесі операцій.

2.2.4 Дистрибуція

Збутова діяльність селянського (фермерського) господарства «Аграрник» є критично важливою частиною його операційної діяльності. Основною метою цієї діяльності є ефективна реалізація сільськогосподарської продукції, яку господарство виробляє в процесі своєї господарської діяльності (таблиця 2.4 та рисунок 2.3). «Аграрник» відповідає за усі аспекти збуту, включаючи збирання та зберігання продукції, її доставку та реалізацію споживачам.

Таблиця 2.4 – Площа задіяна під виробництво та структура сівозмін 2020 - 2022р

	Культури	2020	2021	2022
Площа виробництва зернових культур, га	Озима пшениця	7	20	5
	Гречка	3	5,0	-
	Ячмінь ярий	-	15	5
Площа виробництва технічних культур, га	Соняшник	20	10	30
	Соя	20	-	10

Джерело: облікові та сівоборотні дані СФГ «Аграрник»

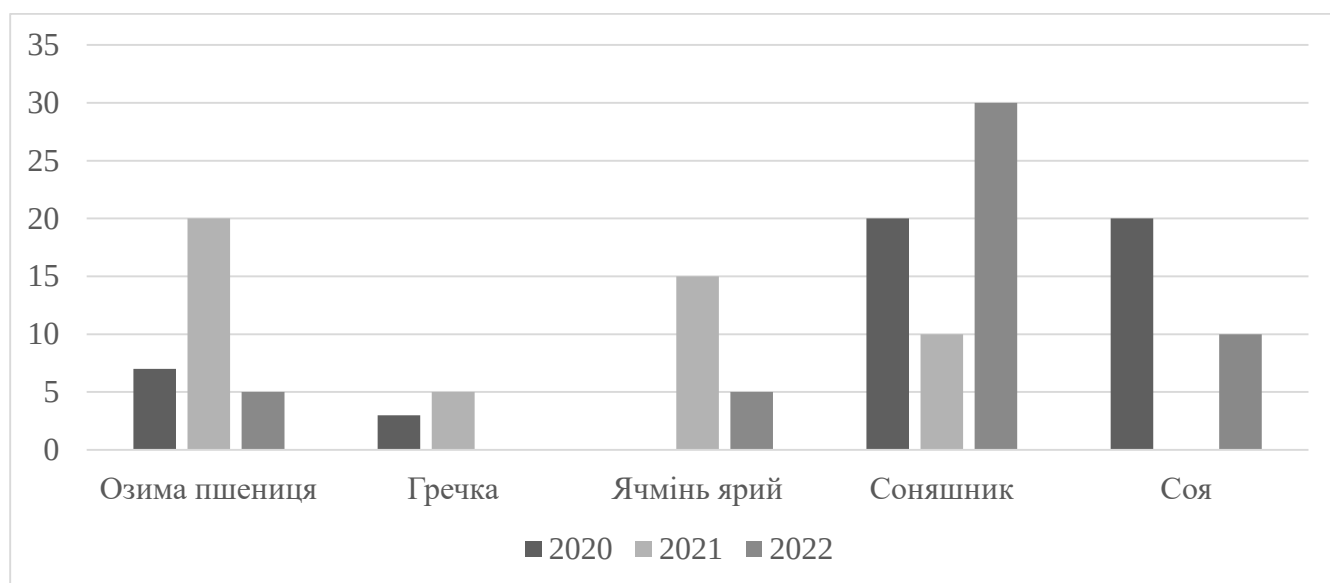


Рисунок 2.3 – Динаміка площі(га) задіяної під виробництво та структура сівозмін 2020 - 2022рр

Джерело: таблиця 2.4

Господарство вдається до застосування маркетингових стратегій для аналізу ринкових умов, конкурентної ситуації та потреб споживачів з метою визначення оптимальних цін та маркетингових кампаній. Важливим є також

встановлення чіткої долівки власної продукції та розвиток співпраці зі споживачами та посередниками на різних ринках. Цей підхід допомагає господарству підтримувати стабільність та розвивати свою діяльність в конкурентному середовищі.

«Аграрник» надає велику увагу якості та екологічній безпеці своєї продукції. Господарство строго дотримується стандартів якості та безпеки і використовує сучасні методи обробки та зберігання продукції, щоб гарантувати її безпеку та свіжість. Це не лише задовольняє потреби споживачів, але й допомагає "Аграрнику" підтримувати свою репутацію та відкриває доступ до ринків, де вимагаються високі стандарти якості та екологічної безпеки.

Збутова діяльність селянського (фермерського) господарства «Аграрник» є важливим складником його операційної діяльності. Ця діяльність базується на маркетингових підходах, відповідальному ставленні до якості та екологічної безпеки продукції та допомагає господарству ефективно функціонувати на ринку сільськогосподарських товарів. Далі наведені доступні дані щодо обсягів продажу продукції. У підсумку, збутова діяльність селянського (фермерського) господарства «Аграрник» є важливою ланкою в його операційній діяльності. Вона базується на маркетингових підходах, відповідальному підході до якості та екологічної безпеки продукції та дозволяє господарству ефективно виконувати свої функції на ринку сільськогосподарських товарів.

2.2.5 Фінансова та виробнича діяльність

Фінансова діяльність в господарстві «Аграрник» є однією з критично важливих складових для забезпечення успішної операційної діяльності. Господарство встановило систему фінансового управління, спрямовану на досягнення стійкості та розвитку. Основними аспектами фінансової діяльності є бюджетування, облік, фінансовий аналіз та управління ліквідністю. «Аграрник»

регулярно розробляє річний бюджет та фінансовий план, які визначають передбачені доходи, витрати та інвестиції на майбутні роки. Ця практика допомагає господарству планувати свою діяльність, забезпечувати фінансову стійкість та контролювати використання ресурсів. Бюджет також враховує можливі ризики та розробляє стратегії для їх управління.

Господарство систематично проводить фінансовий аналіз для оцінки своєї фінансової діяльності. Цей аналіз включає оцінку прибутку та збитків, рентабельності, ліквідності та інших ключових фінансових показників. Він допомагає ідентифікувати проблеми та можливості, а також розробляти стратегії для покращення фінансової продуктивності.

Особлива увага приділяється управлінню ліквідністю та фінансовими ресурсами. Господарство відстежує фінансові обороти (таблиця 2.5), проводить планування та оптимізує використання грошових потоків та розподілення фінансів. Важливим аспектом є також планування фінансових ресурсів на різні періоди, включаючи витрати на посіви, обслуговування та обладнання. Нижче наведені дані щодо фінансової діяльності "Аграрника" за 2020 - 2022 роки, що відображають його здатність до забезпечення стійкості та розвитку.

Таблиця 2.5 – Обсяг продажів продукції за 2020 - 2022р.

	Продукція	2020	2021	2022
Обсяг виробництва, ц	Зернові, ц	550	2400	600
	Технічні, ц	1300	300	1600
	Усього, ц	1850	2700	2200
Обсяг продажів, з НДС, тис. грн.	Зернові, тис. грн.	350	1108	310
	Технічні, тис. грн.	1500	541	1638
	Усього, тис. грн.	1850	1650	1948
Вартість 1т., тис. грн.	Зернові, тис. грн.	6,36	4,62	5,16
	Технічні, тис. грн.	1,53	1,80	1,21

Джерело: облікові та сівооборотні дані СФГ «Аграрник»

Для порівняння динаміки виробництва культур у натуральному та відсотковому вимірі доцільно порівнювати аналогічні періоди, в яких збігаються площі задіяні для виробництва (рік зернових, або рік технічних культур). В нашому випадку для порівняння (таблиця 2.6) візьмемо 2020 р. та 2022 роки де вирощувалися приблизно схожі культури:

Таблиця 2.6 – Порівняльна динаміка обсягів продажу 2020 та 2022р.

	Продукція	2020	2022	Динаміка у нат. вимірі	Динаміка, %
Обсяг виробництва, ц	Зернові, ц	550	600	50	9
	Технічні, ц	1300	1600	300	23
	Усього, ц	1850	2200	350	18
Обсяг продажів, з НДС, тис. грн.	Зернові, тис. грн.	350	310	-40	-11
	Технічні, тис. грн.	1500	1638	138	9
	Усього, тис. грн.	1850	1948	98	5

Джерело: облікові та сівооборотні дані СФГ «Аграрник»

2.2.6 Операційна діяльність

«Аграрник» провадить різноманітні операції у галузі сільського господарства та пов'язаних видів діяльності. Центральною метою його операційної системи є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції. Це включає в себе вирощування зернових культур, овочів, оброблення насіння, рибальство, торгівлю зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин. Крім того, «Аграрник» здійснює післяурожайну діяльність та управління складським господарством для забезпечення якості та зберігання своєї продукції.

Діяльність "Аграрника" базується на відповідності ключовим принципам, серед яких важливими є ефективне використання земельних ресурсів, збереження

природи та екологічно відповідна виробництва. Господарство веде облік та контроль за земельними ділянками та забезпечує їх раціональне використання відповідно до призначення. Для досягнення високої якості продукції «Аграрник» використовує сучасні агротехнічні підходи та природоохоронні технології, що дозволяють зменшити вплив на навколишнє середовище.

«Аграрник» активно вкладає зусилля в інновації та постійний розвиток. Вдосконалення сільськогосподарських методів, впровадження новітніх технологій та систем управління є ключовими складовими операційної системи. Господарство відстежує ринкові тенденції та враховує їх при прийнятті стратегічних рішень. Результатом цього підходу є підвищення продуктивності та конкурентоспроможності "Аграрника" на ринку сільськогосподарської продукції.

Загалом, операційна система селянського (фермерського) господарства «Аграрник» спрямована на створення якісної сільськогосподарської продукції та ефективне використання природних ресурсів. Господарство дотримується принципів відповідальності та сталого розвитку, а також використовує інновації для підвищення продуктивності та забезпечення.

2.3 Зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства

Зовнішнє середовище має значний вплив на діяльність СФГ «Аграрник». Серед зовнішніх факторів, що впливають на компанію, можна виділити економічні, соціальні, політичні, технологічні та екологічні аспекти. Враховуючи зовнішні фактори, компанія повинна аналізувати їх вплив та приймати стратегічні рішення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності. Економічні фактори включають у себе сезонні коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни на ринку сільськогосподарської сировини та фінансову стабільність клієнтів і партнерів. Економічні кризи або зростання цін

на енергію та ресурси можуть вплинути на витрати СФГ «Аграрник» і прибутковість діяльності.

Соціальні фактори включають у себе зміни в споживчих смаках та попиті на продукцію компанії. Зростання популярності здорового способу життя, органічних продуктів та сталого сільськогосподарського виробництва може створити нові можливості для Аграрника. Політичні фактори включають у себе зміни в законодавстві, податкових ставках та тарифах, а також торгові обмеження та міжнародні відносини. Зміни в правових умовах можуть вплинути на діяльність компанії та її здатність конкурувати на ринку. Технологічні фактори включають у себе інновації в галузі сільськогосподарських технологій, автоматизацію виробництва та впровадження цифрових рішень. СФГ «Аграрник» повинна бути готовою до впровадження нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможною. Екологічні фактори включають у себе питання сталості та екологічної відповідальності виробництва. Зміни в екологічних нормативах та стандартах можуть вплинути на виробництво та маркетингові рішення СФГ «Аграрник».

Зовнішні фактори мають вирішальне значення для діяльності СФГ «Аграрник» та визначають успіх на ринку. Врахування та аналіз цих факторів є необхідним етапом для розробки ефективних стратегій та прийняття обґрунтованих рішень. Економічні, соціальні, політичні, технологічні та екологічні аспекти повинні бути у центрі уваги керівництва та усіх стейкхолдерів компанії. Здатність адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі і використовувати нові можливості може визначити майбутній успіх СФГ «Аграрник».

2.3.1 Конкуренти

Аналіз конкурентів у сфері сільського господарства може бути важливим для розуміння позиції та конкурентоспроможності СФГ "Аграрник". Далі наведені основні конкуренти (гравці на ринку):

1. "Агро Холдинг":

Великий аграрний холдинг з широким портфелем сільськогосподарських культур та інтегрованими рішеннями виробництва. Конкурентна перевага полягає в наявності великих земельних ресурсів, ефективного управління виробництвом та потужної логістичної інфраструктури.

2. "Агро Інвест" (представник агроінвестиційного фонду):

Спеціалізується на інвестуванні в сільське господарство, управління та розвитку агропромислових підприємств. Як переваги можна виділити фінансову потужність, доступ до інноваційних технологій та практик.

3. "Екоферма":

Спеціалізується на вирощуванні органічних продуктів. Висока якість та екологічність продукції відповідає тенденції до здорового способу життя серед покупців та населення.

4. "Сільгоспзбут"

Об'єднання фермерів для спільного вирощування та збуту сільськогосподарської продукції. Має спільний облік ресурсів, масштабність, об'єднана маркетингова діяльність.

5. "Техноферма":

Використання передових технологій в сільському господарстві, таких як сучасні сільськогосподарські роботи та системи моніторингу. Використовує інноваційні технології, автоматизацію виробництва, має високу ефективність.

Для аналізу конкурентного середовища використано модель «П'ять сил Портера». Ця модель вивчає конкурентне середовище підприємства, ідентифікує фактори, що впливають на його конкурентоспроможність та прибутковість.

1. Загроза нових гравців (низька):

- a. Сільське господарство може потребувати багато коштів та досвіду від нових учасників.
- b. Великі вимоги до капіталовкладень, доступ до землі та технологій обмежують нові входження.

2. Постачальники (середня):

- a. Постачальники насіння, обладнання та інших ресурсів можуть впливати на вартість виробництва.
- b. Однак існує багато постачальників на ринку, що зменшує їхню силу.

3. Покупці (висока):

- a. У випадку великих покупців (наприклад, супермаркетів), вони можуть мати значний вплив на ціни і умови угод.
- b. Постачальники продуктів сільськогосподарського виробництва можуть відчувати тиск з боку вимогливих покупців.

4. Загроза заміщення (низька):

- a. Споживачі мають обмежений вибір, особливо в сфері сільського господарства, де продукція часто є стандартизованою.
- b. Заміна або альтернативні продукти можуть виявитися менш конкурентоздатними.

5. Конкуренція в секторі (середня):

- a. Є декілька фермерських господарств і аграрних компаній які конкурують на ринку.
- b. Інтенсивність конкуренції зростає з уведенням нових технологій чи змінами в галузі політики.

Враховуючи ці фактори, "Аграрник" повинен ретельно управляти своєю стратегією, фокусуючись на оптимізації виробництва, вдосконаленні відносин з постачальниками та покупцями, а також впровадженні інновацій для збільшення конкурентоспроможності.

2.4 PESTEL аналіз

PESTEL аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) відображає вплив різних зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Це допомагає ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність організації або проект, та розробити стратегії реагування на ці фактори.

Таблиця 2.7 – PESTEL аналіз СФГ «Аграрник».

Political	Воєнний конфлікт (high).
	Податкова політика та регулювання с\г (medium).
Economic	Зміна доходів населення (споживачів) (medium).
	Зміни валютних курсів (medium).
Social	Зміни в уподобаннях споживачів щодо с\г продуктів (high).
	Зміни в уподобаннях споживачів щодо їжі та здорового способу життя впливають на види продукції.
Technological	Інновації в області с\г (high).
	Використання цифрових технологій для виробництва та моніторингу (medium).
Environmental	Погодні та кліматичні умови (high)
	Зростаюча популярність екологічно чистої продукції (medium).
Legal	Вимоги щодо безпеки та якості с\г продуктів (medium).

Джерело: внутрішня інформація СФГ «Аграрник», аналіз наукової літератури

2.5 Діюча бізнес-модель

Діюча бізнес-модель - це внутрішня логіка та основний механізм функціонування підприємства чи організації, яка визначає, як вона створює, постачає та захищає вартість для своїх клієнтів та споживачів. Ця модель визначає, як підприємство генерує прибуток, взаємодіє зі своїми клієнтами, виробляє та доставляє продукти або послуги, оптимізує внутрішні процеси та взаємодіє з партнерами та постачальниками. Важливою характеристикою діючої бізнес-моделі є її здатність до адаптації до змін в середовищі та відповіді на нові виклики та можливості. Вона включає в себе такі ключові елементи, як цінність, яку надає підприємство своїм клієнтам, механізми генерації прибутку, канали постачання та розповсюдження продуктів, відносини з клієнтами, інфраструктура та ключові ресурси. В залежності від галузі та цілей підприємства, діюча бізнес-модель може варіюватися та включати в себе різноманітні стратегії, процеси та підходи до досягнення успіху. Бізнес-модель є ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги та стійкого розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Діюча бізнес-модель СФГ «Аграрник» базується на вирощуванні сільськогосподарських культур на власних земельних ділянках, післяурожайній обробці, зберіганні та оптовій та роздрібній торгівлі сільськогосподарськими продуктами. Ключові аспекти цієї бізнес-моделі включають власні земельні ресурси з плідним ґрунтом, наявність сільськогосподарської техніки та обладнання, команду досвідчених фермерів і спеціалістів, а також фінансові ресурси для інвестицій та розвитку. Бізнес-модель включає в себе вирощування різних видів сільськогосподарських культур, таких як зернові, овочі, фрукти та інші, з подальшою оптовою та роздрібною торгівлею цими продуктами на ринках та через інтернет-платформи. Компанія також надає послуги післяурожайної обробки та забезпечує надійність постачання продукції.

2.6 Канва бізнес-моделі

Бізнес-канва СФГ «Аграрник» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Діюча канва бізнес-моделі СФГ «Аграрник».

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємодія з клієнтами	Сегменти споживачів
1) Постачальники с\г техніки, добрив, насіння. 2) Аграрні об'єднання для стихійної оптової закупки добрив, насіння. 3) Фінансові установи для отримання кредитів та інвестицій.	1) Вирощування с\г культур. 2) Оптова торгівля с\г продуктами. 3) Дослідження та впровадження сучасних с\г технологій. 4) Післяурожайна обробка та зберігання.	1) Високоякісна с\г продукція для клієнтів. 2) Доступні ціни та система знижок. 3) Надійність постачання. 4) Послуги післяурожайної обробки.	1) Клієнтська підтримка та консультації. 2) Оптовий продаж продукції. 3) Зв'язки з клієнтами на основі довіри та якості.	1) Оптові покупці. 2) Фермери і господарства (корм для тварин).
	Ключові ресурси		Канали продажу	
	1) Земельні ділянки з плідним ґрунтом. 2) С\г техніка, обладнання та склади для зберігання. 3) Команда досвідчених агрономів. 4) Фінансові ресурси для інвестицій та розвитку.		1) Стихійна оптова торгівля. 2) Оптова торгівля за контрактом.	

Продовження таблиці 2.8

Структура витрат	Структура доходів
1) Витрати на оренду та обслуговування с\г обладнання. 2) Зарплати працівників. 3) Витрати на зберігання та транспортування продукції. 4) Витрати на добрива та іншу хімічну продукцію.	1) Дохід від оптового продажу с\г продукції. 2) Дохід від надання послуг післяурожайної обробки.

Джерело: аналіз поточного стану компанії

Канва бізнес-моделі для СФГ «Аграрник» надає комплексний огляд бізнесу, його ключових складових та стратегії розвитку. За допомогою аналізу ключових елементів бізнес-моделі можна зрозуміти, яким чином організація генерує прибуток, взаємодіє з клієнтами та використовує ресурси. Бізнес-модель "Аграрника" пропонує високоякісну сільськогосподарську продукцію з доступними цінами та надійною системою знижок для різних сегментів споживачів. Для цього використовують ключові ресурси, такі як земельні ділянки, сільськогосподарська техніка та обладнання, і досвідчену команду фахівців. Компанія продає свою продукцію через різноманітні канали, включаючи ринкову мережу та співпрацю з кооперативами або ринками. Витрати охоплюють оренду та обслуговування обладнання, зарплати працівників, витрати на зберігання та транспортування продукції та маркетинг. Доходи "Аграрника" формуються від продажу сільськогосподарської продукції, надання послуг післяурожайної обробки та оптової торгівлі. Хоча бізнес-модель "Аграрника" є відповідною ринковим потребам, вона може бути покращена для збільшення ефективності та зменшення ризиків.

2.7 СВOT-аналіз

В таблиці 2.9 подано SWOT аналіз СФГ «Аграрник» відповідно до інформації в п. 2.3, 2.5 та 2.6. Ця інформація використовується як відправна точка для створення SWOT матриці та виділення основних аспектів які розглядаються під час цього аналізу.

Таблиця 2.9 –SWOT аналіз СФГ «Аграрник».

Сильні сторони 1) Власні земельні ділянки з плідним ґрунтом, які забезпечують високу врожайність. 2) Досвід та знання управління с\г культурами. 3) Ефективне використання сучасних технологій та с\г техніки для підвищення продуктивності.	Слабкі сторони 1) Залежність від кліматичних умов, які можуть впливати на врожай та прибуток. 2) Мала кількість ресурсів для розвитку інфраструктури та модернізації устаткування.
Можливості 1) Збільшення попиту на органічні с\г продукти. 2) Розширення на нові ринки. 3) Партнерство з іншими господарствами.	Загрози 1) Підвищення конкуренції на ринку с\г продукції. 2) Погіршення кліматичних умов, що може призвести до зменшення врожаю. 3) Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на умови виробництва та торгівлю с\г продукцією.

Джерело: аналіз поточного стану компанії

- 1) Слабкі сторони: ризики, пов'язані з кліматичними умовами, а також обмежені можливості для розвитку та модернізації. Це може призвести до нестабільності виробництва та конкурентних недоліків.

- 2) **Можливості:** господарство має можливість розширити партнерство та залучити інші компанії або господарства та отримати матеріальну підтримку.
- 3) **Загрози:** господарство піддається загрозам у вигляді підвищеної конкуренції, нестабільних кліматичних умов і можливих змін у законодавстві. Ці фактори можуть негативно вплинути на прибутковість та стабільність господарства.

У підсумку, SWOT-аналіз "Аграрника" виявив ключові аспекти, які визначають його поточний стан та можливості для майбутнього розвитку. Сильні сторони, такі як наявність родючих земель та ефективне використання сучасних технологій, надають господарству конкурентну перевагу. Однак існують слабкі сторони, включаючи залежність від кліматичних умов та обмеження щодо розвитку інфраструктури. Можливі напрями розвитку для "Аграрника" полягають у розширенні асортименту продукції, розвитку екологічних сільськогосподарських товарів та участі в програмах підтримки сільськогосподарських підприємств. Проте загрози, такі як підвищення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, можуть ускладнити досягнення стратегічних цілей. Для подолання цих проблем і використання можливостей «Аграрник» повинен розробити та впровадити стратегічний план, який враховуватиме всі аспекти SWOT-аналізу та дозволить досягнути сталого розвитку та успіху на ринку сільськогосподарської продукції.

З урахуванням SWOT-аналізу «Аграрник» може розробити більш ефективну та конкурентоздатну бізнес-модель. Для цього потрібно визначити можливі перспективні напрями трансформації бізнес-моделі для СФГ «Аграрник»:

1) Впровадження сучасних технологій

- а. Ціннісна пропозиція: Покращення врожайності та зниження витрат завдяки використанню передових технологій в обробці землі та вирощуванні продукції.

b. Ресурси:

- i. Інвестиції в дослідження та розробку сучасних агротехнічних рішень.
- ii. Експертні кадри та партнерства з технологічними компаніями.

c. Види діяльності:

- i. Впровадження та оптимізація технологій обробки ґрунту.
- ii. Використання сучасних методів зрошення та контролю врожайності.

d. Споживачі:

- i. Сільські господарства та фермери, які шукають ефективні технології для підвищення продуктивності.

1) *Стратегія розвитку продукції (B2B => B2B2C)*

e. Ціннісна пропозиція: Розширення ринкових можливостей та підвищення прибутковості через взаємодію з кінцевими споживачами.

f. Ресурси:

- i. Розвиток інфраструктури для роботи з кінцевими споживачами.
- ii. Маркетингові та рекламні ресурси для побудови бренду.

g. Види діяльності:

- i. Розробка нових продуктів або пакування існуючих для роздрібного ринку.
- ii. Розширення каналів збуту для кінцевих споживачів.

h. Споживачі:

- i. Кінцеві споживачі, роздрібні мережі, ресторани тощо.

2) *Розробка маркетингової стратегії*

i. Ціннісна пропозиція: Розробка бренду та розширення ринків збуту.

j. Ресурси:

- i. Маркетингові експерти та аналітики.
- ii. Бюджет для рекламних кампаній.

k. Види діяльності:

- i. Розробка цільової рекламної кампанії.
- ii. Участь у виставках та подіях галузі.

l. Споживачі:

- i. Потенційні клієнти та партнери, які шукають якісні сільськогосподарські продукти.

3) *Співпраця з іншими господарствами та кооперативами*

- m. Ціннісна пропозиція: Зменшення витрат та ризиків через спільні закупки та збут.

n. Ресурси:

- i. Розробка системи управління ланцюгом постачання.
- ii. Засновані відносини з іншими господарствами.

o. Види діяльності:

- i. Організація спільних закупок та розподіл ресурсів.
- ii. Спільна реклама та маркетингові ініціативи.

p. Споживачі:

- i. Господарства та фермери, що беруть участь у кооперативних відносинах.

Дослідження поточного стану в сільському господарстві «Аграрник» вказує на кілька ключових аспектів. По-перше, компанія стикається з питанням вибору оптимальної стратегії розвитку відповідно до наявних можливостей та ресурсів. Зокрема, відсутність необхідної інфраструктури та обладнання для розширення асортименту продукції ускладнює завдання диверсифікації. Крім того, нестача фінансових ресурсів обмежує здатність господарства до інвестування в нові галузі сільськогосподарської продукції.

По-друге, аналіз показує, що «Аграрник» має великий досвід та знання в галузі вирощування зернових культур. Однак, цей досвід і спеціалізація обмежуються лише декількома сільськогосподарськими напрямками. Це може створювати ризик для господарства у випадку коливань на ринку сільськогосподарської продукції або змін в споживчих запитах.

По-третє, внутрішні фактори, такі як зосередження на оптовій торгівлі, створюють внутрішні обмеження для диверсифікації. Господарство повинно подолати ці обмеження та шукати шляхи для модернізації своєї інфраструктури і технічного обладнання.

Також є важливим розширення асортименту сільськогосподарської продукції та послуг з метою прямування до сталого розвитку, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності — необхідно системно розглядати та вирішувати ці виклики.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СФГ «Аграрник»

3.1 Пропозиції щодо напрямів трансформації бізнес-моделі

Для розв'язання проблеми трансформації бізнес-моделі господарства «Аграрник» розглядаються різні альтернативні варіанти. Розробка цих варіантів базується на зовнішньому та внутрішньому аналізі та враховує можливості та обмеження компанії. Було виділено наступні альтернативи:

1. Розширення асортименту продукції

«Аграрник» може розглядати можливість розширення асортименту сільськогосподарської продукції. Наприклад, це може бути вирощування нових видів культур або розширення виробництва продукції. На даний момент вирощуються найпоширеніші види зернових: пшениця, гречка, соя, соняшник.

2. Виробництво продуктів із високою доданою вартістю

Крім базових сільськогосподарських продуктів, «Аграрник» може розглядати виробництво продуктів із високою доданою вартістю, таких як органічні продукти, відмінної якості олії, або продукти з власного перероблення.

3. Співпраця з іншими сільськогосподарськими підприємствами

«Аграрник» може розглядати можливість співпраці з іншими сільськогосподарськими підприємствами для об'єднання ресурсів та вирішення спільних завдань, таких як масштабування вирощування певних видів культур або спільна переробка продукції.

4. Розвиток та впровадження нових технологій

Використання сучасних с\г технологій, таких як нові види меліорації, добрив, та системи догляду за рослинами може покращити ефективність сільськогосподарського виробництва та допомогти збільшити прибуток.

5. Розвиток та впровадження екологічної продукції

Зростаючий попит на екологічно чисті продукти надає можливості для вирощування органічних культур та інших екологічно дружніх видів продукції.

Обрання конкретних альтернатив для розв'язання проблеми трансформації бізнес-моделі господарства «Аграрник» є критичним завданням. Вибір альтернатив повинен базуватися на глибокому аналізі і враховувати декілька ключових факторів. По-перше, господарство вибирає серед альтернатив відповідно до поточного стану та наявних запитів щодо трансформації бізнес-моделі.

Враховуючи наявні фінансові ресурси та можливості для залучення додаткового капіталу можна оцінити витрати на впровадження обраної альтернативи. Це допоможе побудувати реалістичний план і оцінити фінансову доцільність обраного напрямку. Наступним важливим аспектом є наявні ресурси та компетенції "Аграрника". Господарство має враховувати свої сильні сторони, такі як земельні ділянки, досвід управління та наявну інфраструктуру. Використання і розвиток цих ресурсів може сприяти успішній реалізації альтернативи.

Загалом, вибір альтернативи повинен відповідати довгостроковим цілям господарства «Аграрник». Це означає, що вибрана стратегія повинна бути спрямована на досягнення сталого росту, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції. Такий підхід допоможе гарантувати успіх проекту з диверсифікації та трансформації бізнесу СФГ «Аграрник».

3.2 Канва бізнес-моделі після трансформації

Зміна бізнес-канви (таблиця 3.1) СФГ «Аграрник» має певні особливості відповідно до обраної моделі трансформації. Зовнішні обставини, такі як зростаюча конкуренція, зміни в попиті споживачів та збільшення вимог до якості продукції, створюють потребу у реформуванні бізнес-моделі. «Аграрник» повинен пристосовуватися до ринкових тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможним. Додавання нових продуктів і послуг до асортименту дозволить господарству розширити свою клієнтську базу та збільшити прибуток. Стратегія розвитку допоможе зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного виду продукції. Залучення нових партнерів і розширення мережі ринків допоможе розширити географію постачання та досягнути більшої аудиторії. Це важливо для забезпечення сталого росту і збільшення обсягів продажів.

Таблиця 3.1 – Канва бізнес-моделі СФГ «Аграрник» після трансформації.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємодія з клієнтами	Сегменти споживачів
1) Постачальники с\г техніки, добрив, насіння 2) Аграрні об'єднання для стихійної оптової закупки добрив, насіння 3) Фінансові установи для отримання кредитів та інвестицій 4) Партнери для роздрібної торгівлі	1) Вирощування с\г культур 2) Оптова торгівля с\г продуктами 3) Дослідження та впровадження сучасних с\г технологій 4) Післяурожайна обробка та зберігання 5) Зберігання та пакування продукції 6) Роздрібна торгівля	1) Високоякісна с\г продукція для клієнтів 2) Доступні ціни та система знижок 3) Надійність постачання 4) Послуги післяурожайної обробки. 5) Якісна продукція для роздрібної торгівлі.	1) Клієнтська підтримка та консультації 2) Оптовий продаж продукції. 3) Зв'язки з клієнтами на основі довіри та якості 4) Збір відгуків(фокус-групи, опитування, тощо)	1) Оптові покупці 2) Фермери і господарства (корм для тварин) 4) Роздрібні покупці та мережі магазинів. 5) Онлайн платформи
	Ключові ресурси		Канали продажу	

Продовження таблиці 3.1

	1) Земельні ділянки з плідним ґрунтом 2) С\г техніка, обладнання та склади для зберігання 3) Команда досвідчених агрономів 4) Фінансові ресурси для інвестицій та розвитку 5) Виробничі потужності(обладнання) для пакування роздрібної продукції	1) Стихійна оптова торгівля 2) Оптова торгівля за контрактом 3) Роздрібна торгівля	
Структура витрат		Структура доходів	
1) Витрати на оренду та обслуговування с\г обладнання 2) Зарплати працівників 3) Витрати на зберігання та транспортування продукції 4) Витрати на добрива та іншу хімічну продукцію. 5) Маркетинг	1) Дохід від оптового продажу с\г продукції 2) Дохід від надання послуг післяурожайної обробки 3) Дохід від роздрібної торгівлі		

Джерело: аналіз поточного та майбутнього стану компанії

Нова бізнес-модель "Аграрника" відкриває широкі можливості для розвитку та зміцнення його позицій на ринку сільськогосподарських товарів і послуг. Значущою особливістю нової бізнес-моделі є акцент на роздрібну торгівлю та безпосередні взаємовідносини з кінцевими клієнтами. Це дозволяє збільшити контроль над якістю продукції та забезпечити більший рівень задоволення клієнтів. Онлайн-продажі та співпраця з мережами ринків розширюють географію постачання та дозволяють досягати більшої аудиторії. Загалом, нова бізнес-модель "Аграрника" відкриває перспективи для сталого росту та успішної конкуренції на ринку. Співпраця з партнерами, інвестиції в нові технології та

підтримка від урядових програм можуть допомогти реалізувати цей потенціал і забезпечити позитивний вплив на бізнес "Аграрника".

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих напрямів трансформації

Для успішної реалізації проекту диверсифікації «Аграрник» важливо ретельно визначити джерела фінансування та розробити план бюджету. Перше, що потрібно врахувати, це власні джерела фінансування. Підприємство може виділити певну частину коштів зі свого прибутку або використати існуючі активи для фінансування проекту. Однак, деякі складові проекту, такі як розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій чи закупівля нового обладнання, можуть мати інвестиційний характер і вимагати додаткових фінансових ресурсів. У такому випадку потрібно розглянути можливості залучення інвестицій, кредитів або інших джерел фінансування. Необхідно також визначити, наскільки велика частина витрат може бути покрита за рахунок поточних витрат підприємства, а яка частина потребує інвестиційної підтримки. Детальне планування бюджету допоможе зрозуміти обсяг необхідних фінансових ресурсів та забезпечити стабільний фінансовий потік для виконання проекту.

Для обчислення приблизного обсягу залучених джерел для проекту розширення, заснованого на роздрібній торгівлі, потрібно врахувати різні види витрат та очікувані доходи. Для реалізації проекту потрібно наступне фінансування:

Таблиця 3.2 – Необхідне фінансування для проекту за статтями, тис. грн.

Стаття	01.01. 24	01.02. 24	01.0 3.24	01.0 4.24	01.0 5.24	01.0 6.24	01.0 7.24	01.0 8.24	01.0 9.24	01.1 0.24	01.1 1.24	01.1 2.24
Вартість обладнання	625	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оренда виробничого приміщення	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Заробітна плата	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Реклама маркетинг	15	15	15	15	15	15	15	10	10	10	10	10
Платежі по кредиту (відсотки та основний борг)	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5
ТО обладнання	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Комунальні платежі	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Страховання майна	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Витрати на матеріали для пакування	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Транспортні витрати	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Інші витрати	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Сума витрат на місяць	767	142	142	142	142	142	142	137	137	137	137	137

Джерело: очікувані витрати відповідно до середніх цін на ринку

Основний план включає в себе придбання обладнання та матеріалів для пакування круп (наприклад, гречки). Також потрібно найняти співробітників для роботи та проводити технічне обслуговування обладнання. Відповідні статі витрат указані в таблиці 3.2. Для встановлення обладнання потрібно орендувати приміщення (наявного у господарства немає) та застрахувати майно. В проект також закладені додаткові витрати на комунальні послуги, транспортування (логістику) та інші витрати. Згідно проекту частина від зернових які раніше відходили на оптовий продаж буде використовуватися для пакування та розповсюдження у роздріб.

Умови залучення джерел фінансування для Аграрника можуть варіюватися в залежності від кількох факторів, таких як його організаційно-правова форма та наявна прибутковість. Серед можливих варіантів можна виділити:

1. Якщо «Аграрник» має достатньо власних фінансових ресурсів, він може використовувати власний капітал для фінансування диверсифікаційного проекту. Це може бути вигідним, оскільки не потрібно враховувати відсотки за позиками або інвесторів.
2. За умови що «Аграрник» має хороший фінансовий стан та кредитоспроможність, він може звернутися до банків для отримання кредиту або позики на проект. Умови цих кредитів будуть залежати від ставки, строку та умов погашення.
3. В деяких випадках, диверсифікаційні проекти в сільському господарстві можуть бути підтримані державними субсидіями або грантами для розвитку сільськогосподарського сектору.

Таблиця 3.3 – Розподіл кредитних та фінансових коштів станом на 01.01.24.

Дата	01.01.24
Вартість обладнання, тис. грн.	625
Власні кошти, тис. грн.	375
Кредитні кошти, тис. грн.	250
Власні кошти, %	60%
Кредитні кошти, %	40%

Джерело: таблиця 3.2

Співвідношення власних та позикових коштів для здійснення проекту диверсифікації в Аграрника має бути обране з урахуванням декількох факторів, що впливають на фінансову стійкість та ризики бізнесу. Власні кошти гарантують фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх фінансових установ, таких як банки чи інвестори. Зменшення власних коштів на користь позикових може підвищити фінансовий ризик у разі несприятливих обставин. Визначення співвідношення власних і позикових коштів повинно враховувати поточні

відсоткові ставки на позики та можливість бізнесу здійснювати платежі згідно з умовами позик. Рівень ризику проекту диверсифікації може вплинути на обране співвідношення. Якщо проект вважається високоризиковим, бізнес може бути більш схильним використовувати власні кошти. Також важливо розглядати терміни погашення позик та забезпечити можливість їхнього вчасного погашення без негативного впливу на ліквідність бізнесу.

Для цього необхідно зробити розрахунок cash-flow відповідно до зазначених вище розрахунків. Cash flow (потік готівки) - це фінансовий показник, який визначає суму грошових коштів, які входять та виходять з підприємства, організації або проекту протягом певного періоду часу. Він включає в себе грошові надходження від різних джерел, таких як продаж продукції або послуг, інвестиції, позики, а також грошові витрати, такі як оплата постачальникам, зарплата працівників, податки і витрати на обладнання. Cash flow важливий для визначення фінансової стійкості та ліквідності підприємства і допомагає управлінцям приймати рішення щодо фінансового планування та ресурсного управління. За допомогою цієї таблиці можна побачити орієнтовний рівень витрат та прибутку, а також розподіл коштів відповідно до місяця.

Таблиця 3.4 – Орієнтовний cash-flow на 2024 рік, тис. грн.

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Залишок	500	410	320	-265	-222	-158	-96	-32	35	103	172	241
Прибуток	0	0	450	200	220	220	220	220	220	220	220	220
Виручка	0	0	200	200	220	220	220	220	220	220	220	220
Кредитні кошти	0	0	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Витрати	90	90	785	156	156	157	156	151	151	151	151	151
Оренда приміщення	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Заробітна плата	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Реклама маркетинг	15	15	15	15	15	15	15	10	10	10	10	10
Платежі по кредиту	0	0	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5
ТО обладнання	0	0	4,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Комунальні платежі	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	14	14
Страхування майна	0	0	1,4	0,7	0,7	1,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Витрати на матеріали	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Транспортні витрати	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Інші витрати	2	2	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Вартість обладнання	0	0	625	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash-flow	410	320	-265	-222	-158	-96	-32	35	103	172	241	310

Джерело: таблиця 3.2

Виходячи з отриманих даних можна навести деякі статистичні дані які будуть відображати очікувані результати впровадження стратегії (рисунок 3.1. – 3.3.)

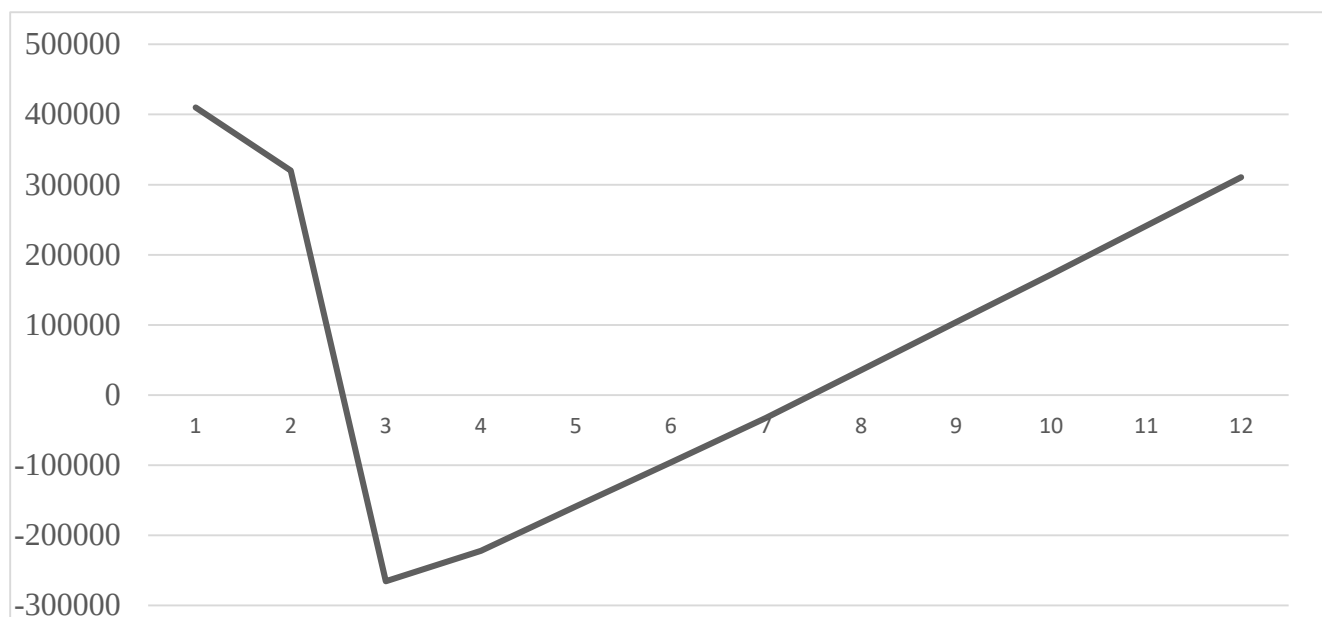


Рисунок 3.1 – Тренд cash-flow за 2024 рік відповідно до місяця, грн.

Джерело: Таблиця 3.4

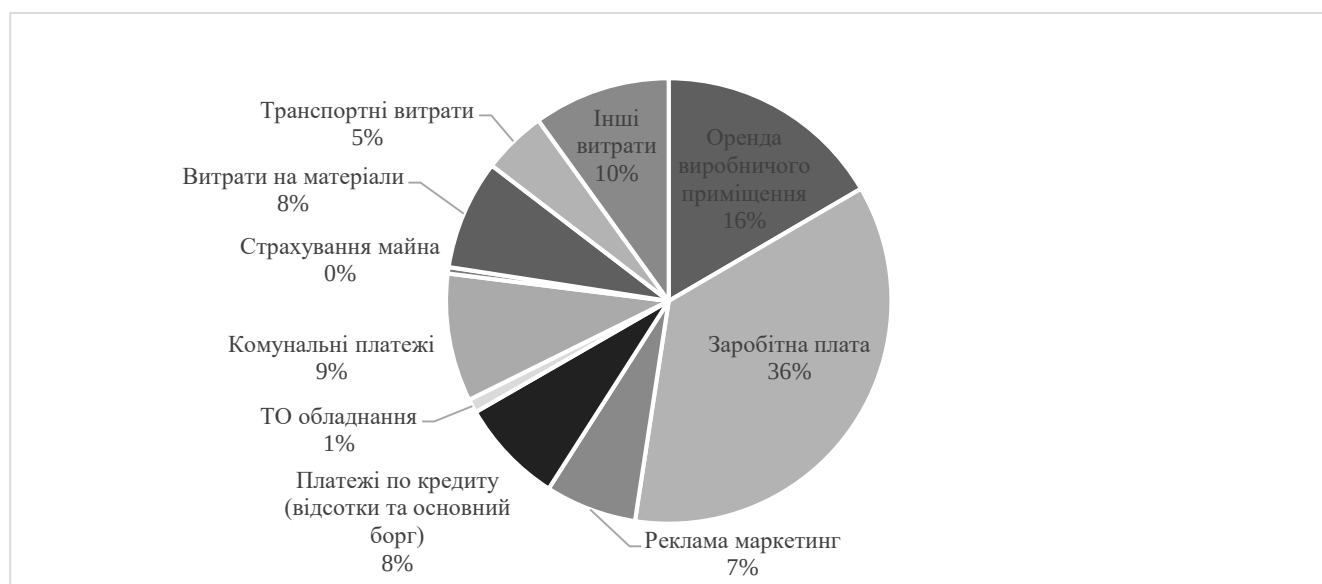


Рисунок 3.2 – Відсоткова структура витрат станом на 01.12.24

Джерело: таблиця 3.4

Використовуючи дані з таблиці 3.4., ми можемо провести аналіз фінансової ефективності, зокрема розрахувати показники рентабельності та

період окупності від витрат на обладнання (таблиця 3.5.). Так як для це важливий етап для оцінки того, наскільки інвестиції в обладнання призведуть до прибутковості та у який період часу вони повернуться. Рентабельність проекту дозволяє зрозуміти, як ефективно витратилися кошти на обладнання та який прибуток можна очікувати від цих інвестицій. Знаходження періоду окупності важливо для визначення того, через який час після початку проекту інвестиції повернуться в бюджет. Цей аналіз допоможе зробити обґрунтовані висновки щодо фінансової стійкості та ефективності проекту, а також визначити його конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \text{Прибуток} \left(\frac{\text{Ціна продажу} - \text{Ціна придбання}}{\text{Ціан придбання}} \right) * 100\% \quad (3.1)$$

Рентабельність розраховується за формулою:

$$R = \left(\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виробнича собівартість}} \right) * 100\% \quad (3.2)$$

Таблиця 3.5 – ROI та рентабельність (R) для кожного місяця 2024 року, %.

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ROI	0	0	-43	28	40	40	40	45	45	45	46	46
R	0	0	-75	22	29	28	29	31	31	31	32	32

Джерело: таблиця 3.4

Проведення розрахунку періоду окупності витрат є суттєвим кроком для визначення того, за який період часу інвестиції в обладнання або проект повернуться в бюджет. Цей показник є ключовим елементом фінансового аналізу, оскільки він дозволяє оцінити тимчасовий горизонт відшкодування витрат та початок генерації прибутку. При розрахунку періоду окупності важливо враховувати різні фактори, такі як прогнозований грошовий потік, витрати на утримання та експлуатацію обладнання (таблиця 3.6), а також можливі зміни в економічному середовищі. Такий аналіз допомагає визначити, наскільки

ефективно витрати реалізовані та який час потрібен для повернення інвестицій. Здійснення ретельного розрахунку періоду окупності витрат є ключовим етапом в оцінці фінансової стійкості та доцільності будь-якого проекту чи інвестиції.

3.3.1 Фактори невизначеності та ризику

Під час оцінювання проекту диверсифікації господарства «Аграрник» важливо враховувати фактори невизначеності та ризику, які можуть виникнути під час його реалізації. Це допоможе забезпечити ефективне управління проектом та зменшити ймовірність виникнення негативних наслідків.

1. Погодні ризику

Аграрний сектор надзвичайно чутливий до погодних умов. Засуха або заморозки можуть суттєво вплинути на врожай та виробництво. Ризик втрати частини чи всього врожаю може виникнути через непередбачувані погодні умови.

2. Цінові ризику

Зміни цін на сільськогосподарську продукцію на ринку можуть вплинути на прибуток господарства «Аграрник». Низькі ціни на продукцію або зміни валютних курсів можуть знизити доходи. Також, конкуренція на ринку може вплинути на цінову динаміку.

3. Технологічні ризику

Впровадження нових технологій та методів виробництва може бути супроводжене технічними проблемами та витратами. Недооцінка впливу нових технологій може призвести до ризику збитків або перерв у виробництві.

4. Ризику вирощування культур

Вибір сільськогосподарських культур підлягає ризику через можливість захворювань, шкідників та врожайних втрат. Невірно

вибрані культури або уразливість до захворювань можуть вплинути на результати вирощування.

5. Управління ресурсами

Неефективне управління земельними ресурсами, технікою та працівниками може призвести до зайвих витрат та недосягнення цілей проекту.

6. Політичні ризики

Зміни у законодавстві або урядові рішення можуть вплинути на аграрний сектор, включаючи субсидії, податки та митні обмеження.

7. Екологічні ризики

Питання стосовно екологічної узгодженості та впливу на навколишнє середовище можуть призвести до обмежень у виробництві та споживчому попиті.

Оцінка та управління ризиками є важливою частиною успішної реалізації проекту диверсифікації. Господарство «Аграрник» повинно мати чіткі стратегії ризик-менеджменту, а також відстежувати ризики на протязі всього проекту, щоб адекватно реагувати на будь-які зміни та максимізувати його успішність.

3.4 Управлінське обґрунтування запропонованих напрямів трансформації

Окрім економічних факторів потрібно виділити і управлінські аспекти щодо трансформації наявної бізнес-моделі СФГ «Аграрник». Завдяки цьому можна розглянути певні особистості обраної стратегії у розрізі управління та загальної бізнес-моделі. Серед найважливіших управлінських аспектів можна виділити наступні:

1. Мінімізація ризиків
2. Збільшення конкурентоспроможності

3. Зростання прибутковості

4. Перехід від B2B до B2B2C

Мінімізація ризиків стає ключовим фактором для "Аграрника" у контексті трансформації бізнесу. Однією з основних переваг цього стратегічного кроку є розподіл ризиків на різні галузі та сегменти. Наприклад, у сільському господарстві можуть виникнути ризики, такі як погодні катаклізми або шкідники, які можуть значно вплинути на врожай. Проте, якщо «Аграрник» також продає перероблену продукцію, то це дозволяє розподілити фінансовий та операційний ризик між цими сегментами. Додатково, мінімізація ризиків полягає у розширенні ринків та географічної присутності. Стратегія розвитку може дозволити "Аграрнику" виходити на нові ринки, де вплив зовнішніх факторів може бути іншим. Це допомагає зменшити залежність від кон'юнктури на конкретних ринках та збільшує стійкість до змін у світовій економіці. Загалом, мінімізація ризиків через диверсифікацію це важливий стратегічний підхід для "Аграрника", оскільки можна опиратися на різноманітні галузі та ринки, забезпечуючи більшу стабільність та стійкість до негативних впливів.

Збільшення конкурентоспроможності це одна з ключових цілей для "Аграрника". Розширення продуктового портфеля і входження в нові галузі дозволяють підприємству бути більш адаптивним та гнучким у реагуванні на ринкові зміни. Зростання конкурентоспроможності обумовлене можливістю пропонувати клієнтам більше різноманітних продуктів та послуг, що відповідають їхнім потребам. Стратегія розвитку може дозволити "Аграрнику" зменшити залежність від конкурентів у конкретних галузях. Господарство стає менш вразливим до цінової конкуренції на окремих ринках, оскільки має можливість перерозподілити ресурси та увагу між різними сегментами бізнесу. Це дозволяє "Аграрнику" збалансувати свою присутність на ринку та створити більше можливостей для розвитку та зростання, що є важливим у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Стратегія розвитку бізнесу "Аграрника" включає в себе розширення діяльності та виробництва різноманітної продукції. Це створює можливості для росту прибутковості компанії. Перш за все, розширення продуктового портфеля може призвести до збільшення обсягів продажу, а, отже, і до збільшення виручки. Крім того, вибір нових сегментів ринку та Стратегія розвитку діяльності дозволяють зменшити ризики, пов'язані з коливаннями в окремих галузях. Наприклад, якщо одна галузь переживає скорочення попиту чи економічні труднощі, інші сегменти можуть продовжувати приносити прибуток. Окрім цього, розширення бізнесу може призвести до зменшення конкурентної боротьби в окремих ринкових нішах та створення можливостей для ціноутворення. Зміна фокусу з B2B на B2B2C дає можливість взаємодіяти з клієнтами напряму та отримувати більше інформації про їхні потреби. Така трансформація бізнесу сприяє збільшенню прибутковості "Аграрника" завдяки різноманітності доходів, збільшенню обсягів продажу та зниженню ризиків.

Після трансформації та зміни бізнес-моделі зміниться й організаційна структура (порівняно з рисунком 2.1. та розділом 2.2.2.):

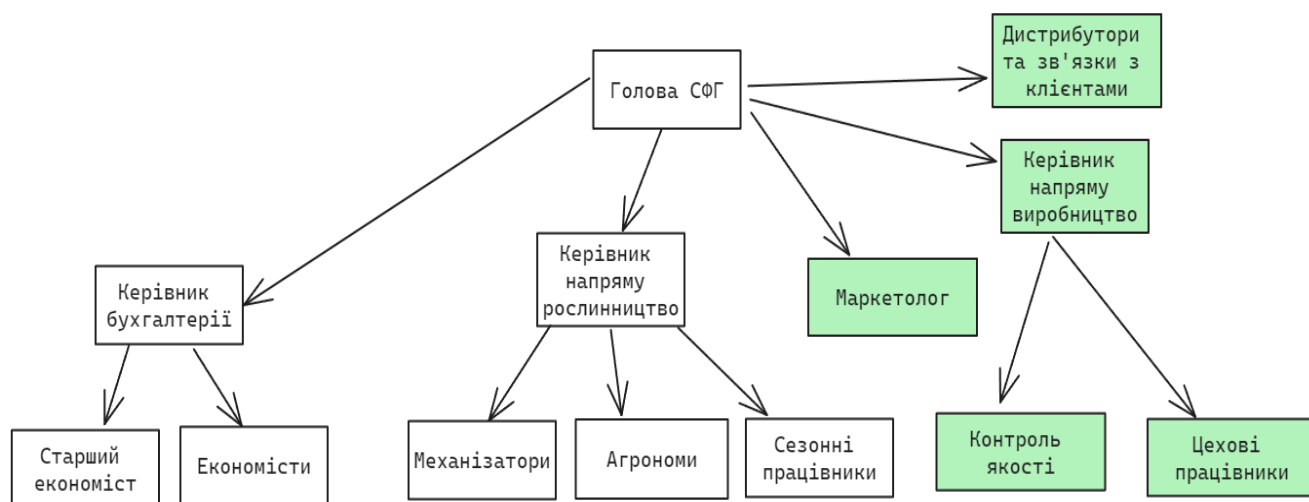


Рисунок 3.3 – Організаційна структура СФГ «Аграрник» після трансформації

Джерело: рисунок 2.1, внутрішня інформація СФГ «Аграрник»

В результаті створення нового відділу і залучення нових працівників, що відповідають за виробництво та розповсюдження продукції, укладено певний організаційний механізм для реалізації цих завдань. Це створює не тільки нові можливості для розширення бізнесу, але й вносить інновації в діяльність компанії. Створення нового відділу визначає стратегічний розвиток підприємства, спрямований на підвищення обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Залучення нового персоналу, спеціалізованого у виробництві та розповсюдженні, свідчить про важливий крок у напрямку оптимізації бізнес-процесів та збільшення конкурентоспроможності компанії. Цей новий етап в діяльності підприємства також враховує впровадження нових стратегій маркетингу, взаємодію з клієнтами та розширення асортименту продукції. Ця трансформація призначена для зміцнення позицій компанії на ринку і забезпечення стабільного росту в майбутньому.

Також був розроблений графік робіт за допомогою діаграми Ганта. Графік можна побачити на рисунку 3.4. Діаграма Ганта - це інструмент проектного менеджменту, який використовується для візуалізації та планування завдань в проекті. Вона надає зручний спосіб візуалізації всіх завдань та етапів проекту на одному графіку. Це допомагає команді та учасникам проекту краще розуміти обсяг робіт і логіку послідовності виконання завдань. Кожне завдання на діаграмі має визначений час початку та завершення, що дозволяє зрозуміти, коли повинні бути виконані різні етапи проекту. Це сприяє ефективному плануванню та розподілу ресурсів. Також це допомагає в створенні зрозумілого та доступного для всіх учасників проекту плану. Діаграма використовується для комунікації з командою, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Планування часу та ресурсів надає можливість керування витратами та ресурсами на різних етапах проекту. Загалом, це потужним інструментом для управління проектами, що спрощує процес планування та виконання завдань.

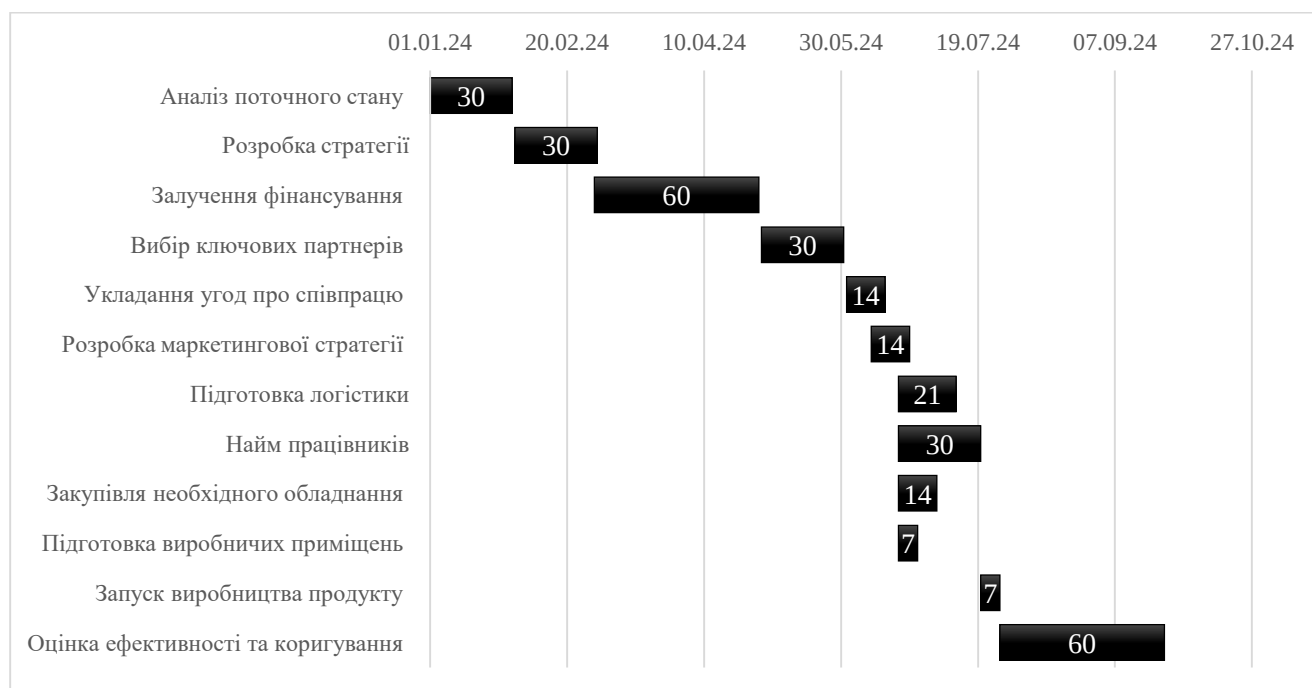


Рисунок 3.4 – Графік робіт у вигляді діаграми Ганта

Джерело: таблиця 3.2, таблиця 3.4, планування відповідно до обраної стратегії

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження розкрило важливі аспекти трансформації бізнес-моделі організації в контексті диверсифікації. Було вивчено сутність бізнес-моделей, їх різновиди, процес трансформації, основні аспекти цього процесу, а також причини та наслідки змін. Отримані результати дозволяють господарству «Аграрник» знайти нові шляхи стратегій реалізації стратегії розвитку та зробити її більш ефективною в умовах швидких змін. Важливою метою трансформації бізнес-моделі є збільшення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, мінімізація ризиків та забезпечення стійкого розвитку. Робота в цьому напрямі є актуальною та важливою, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, підвищувати ефективність своєї діяльності та забезпечувати конкурентну перевагу. Таким чином, трансформація бізнес-моделі стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації.

Проект диверсифікації продукції для господарства "Аграрник" представляє собою стратегічно важливу ініціативу, спрямовану на забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського бізнесу. Оцінка поточного стану та ідентифікація ключових проблем дозволила чітко визначити ті аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Розробка альтернативних варіантів розв'язання проблем та впровадження ключових рекомендацій буде сприяти не лише розширенню асортименту продукції та послуг, але й зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності господарства.

Було проведено фінансовий аналіз, щоб визначити фінансові можливості та обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проекту. Після цього реалізоване дослідження та впровадження можливих шляхів вирішення проблеми. З метою досягнення стратегічної мети проекту, якою є впровадження диверсифікації та роздрібної торгівлі в господарстві СФГ "Аграрник". Проведено детальний аналіз основних економічних показників діяльності господарства для з'ясування стану

справ та визначення областей, які потребують покращення. Вивчено як внутрішнє, так і зовнішнє середовище господарства, а також загальний економічний стан, з метою ідентифікації факторів, що впливають на його діяльність. Розроблено стратегію для впровадження бізнес-моделі, з упором на диверсифікацію та роздрібну торгівлю. Крім того, представлено альтернативні методи та визначено їх переваги та недоліки. Проведено оцінку ефективності реалізації кожної з альтернативних стратегій, детально вивчивши їх потенційні переваги та ризики, визначено та оцінено можливі ризики, що виникають при впровадженні стратегії диверсифікації, із заходами їх управління. Також запропоновано комплекс заходів, які сприятимуть успішному впровадженню обраної стратегії та досягненню мети проекту.

В результаті проведеного дослідження та аналізу було виявлено ключові проблеми та можливості для СФГ "Аграрник". Фінансовий аналіз показав, що інвестиції в проект диверсифікації та роздрібною торгівлі є доцільними та фінансово здійсними, з урахуванням наявних ресурсів та потенціалу підприємства. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив зрозуміти, які фактори можуть впливати на успішну реалізацію проекту та визначити стратегічні напрями дії. Розроблена стратегія диверсифікації та роздрібною торгівлі стала важливим кроком для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Запропоновані альтернативні методи та оцінка ризиків дозволяють мати реалістичну картину про можливі наслідки та шляхи мінімізації ризиків при впровадженні стратегії. Комплекс заходів, які було запропоновано, враховує всі аспекти та дозволить ефективно реалізувати проект та досягти поставленої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сущенко А. В. Сталі бізнес-моделі та трансформація організацій. Вісник СумДУ. 2022. № 4. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90848>.
2. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf>.
3. Сутнісна характеристика, функції та механізм розробки бізнес-моделі. Інформаційний центр "Дипплус".
URL: http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/news_post/sutnisna-kharakteristika-funktsii-ta-mekhanizm-rozrobki-biznes-modeli-pidpriemstva (дата звернення: 08.10.2023).
4. Жигулін О. А., Седікова І. О., Савенко І. І. Модель агрологістики бізнес-процесів під час збройного конфлікту "Україна-Росія". Agrosvit. 2022. № 24. С. 10–15. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.24.10> (дата звернення: 08.10.2023).
5. B2B vs B2C vs B2B2C: Definition, Differences & Examples | Learn More. Pherrus Financial Services. URL: <https://www.pherrus.com.au/b2b-vs-b2c-vs-b2b2c-what-is-the-difference/> (дата звернення: 08.10.2023).
6. Костюшко Н. О. Управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин: Дипломна робота. Київ, 2020. 113 с.
URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/42593/1/ННІНОТ_2020_076.2_Костюшко%20Наталія4.pdf.
7. Журавльов В.М., Сучасні моделі бізнесу. Кропивницький, 2020. 112 с.
URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10758/1/МетодСМБ_Журавльов.pdf.
8. Ковальов О. Ю. Роль цифрових платформ у розвитку відносин та взаємодії з клієнтами. Менеджмент: виклики та перспективи : Науково-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 98–100.

9. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. Т. 9. С. 11–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf.
10. Sak T., Hrytsiuk N. START-UP BUSINESS MODEL: ESSENCE, TYPES AND OPPORTUNITIES FOR APPLICATION. Scientific bulletin of Polissia. 2022. № 1(24). С. 93–107. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-93-107](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-93-107) (дата звернення: 08.10.2023).
11. Марченко В. Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 77–80. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/18.pdf>.
12. Касич А., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. № 37. С. 86–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>.
13. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства / І. Камінська та ін. Економічний форум. 2021. Т. 2, № 2. С. 79–87. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-10>.
14. Томах В. Особливості системи крі в умовах інноваційної діяльності. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2017. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18256/1/3.%20Томаш%20В.%20В.%20Особливості%20системи%20крі%20в%20умовах%20інноваційної%20діяльності.pdf>.
15. Будякова О. Ю., Святославова О. Є. РОЗУМНІ КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ SMART KPI. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2 (02). URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-14> (дата звернення: 08.10.2023).
16. Баглей Р. Розвиток бізнес-економіки: підходи, процеси, регламентація. Інноваційна економіка. 2018. С. 210–216. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/358>.

17. Єршова О., Гончаренко І. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. Т. 2. С. 75–85.
URL: <http://www.jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1057/1051>.
18. Скриль В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. Т. 7. С. 490–497.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf.
19. Белевят О. А. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємств сільських територій. Економіка та держава. 2013. № 3. С. 10–12.
20. Бізнес-модель розвитку сільських територій України / V. Chemerys та ін. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2019. Т. 5, № 1. С. 154–176. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.01.10> (дата звернення: 08.10.2023).
21. Білоцерківець В. Економіка і нова економіка: критерії розмежування. Економічна теорія. 2005. № 1. С. 17–24.
22. Бойко Д. І. Зовнішня торгівля між Україною та ЄС. Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2018. Вип. 2 (10). С. 59–62.
23. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми. Вісник економічної науки України. 2010. № 2 (18). С. 21–24.
24. Горбась І. Підходи до трактування поняття "диверсифікація". Вісник київського національного університету імені тараса шевченка. економіка. 2008. Вип. 99/100. С. 22–25.
25. Жидик О. І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів. Економіка та держава. 2013. № 12. С. 87–89.
26. Ільченко Н. Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С. 97–103.

27. Корінько М. Д. Диверсифікація як економічний процес. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 4. С. 48–53.
28. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 5. С. 12–17.
29. Корольков І. Т. Оптова торгівля в інфраструктурі споживчого ринку. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2002. № 5. С. 3–13.
30. Лоханова Н. Напрями застосування поняття "бізнес-модель" в обліку і звітності: сучасні підходи. Бухгалтерський облік і аудит. 2012. № 9. С. 20–25.
31. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20, жовт. С. 39–43.
32. Пчелинська Г. В., Васильєва Т. С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля. 2021. № 6 (270). С. 55–59. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59> (дата звернення: 08.10.2023).
33. Ткаченко О. М. Диверсифікація інвестиційного портфеля приватного інвестора як спосіб зниження його ризикованості. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 3 (214). С. 40–47.
34. Ушно І. Трансформація філософії бізнесу в Україні. Grail of science. 2023. № 24. С. 502–505. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.095> (дата звернення: 08.10.2023).
35. Чухрай Н. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. Управлінські інновації. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
36. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. Economy and society. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29> (дата звернення: 08.10.2023).

37. Danylo S., Petyk M. Retail trade in the period of war. International scientific journal "internauka". series: "economic sciences". 2023. No. 10(78). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9230> (date of access: 08.10.2023).
38. Гаркавко В. К. Еволюція уявлень про науку "Сільськогосподарська економіка". Економіка АПК. 2004. № 7. С. 25–30.
39. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ : Центр навч. літ., 2006. 488 с.
40. Головач А. В. Попит і торгівля : Закономірності розвитку та методи планування попиту населення на товари. Київ, 1967. 48 с.
41. Городко В. В. Комісійна торгівля сільськогосподарськими продуктами в системі споживчої кооперації. Київ, 1958. 23 с.
42. Дієсперов В. С. Економіка сільськогосподарської праці. Економіка АПК. 2016. № 6 (260). С. 110–117.
43. Луцько В. С. Погода і економіка. Екологічна безпека та природокористування. 2008. Вип. 2. С. 186–198.
44. Мазаракі А., Мельник Т. Світове господарство: виклики російсько-української війни. Herald of kyiv national university of trade and economics. 2022. Т. 143, № 3. С. 4–35. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(143\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(143)01) (дата звернення: 08.10.2023).
45. Нікішина О. В., Щербак А. В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. Food industry economics. 2023. Т. 15, № 1. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2668> (дата звернення: 08.10.2023).
46. Піменова О. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як чинник конкурентного господарювання малих і середніх господарств в Україні. Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. економіка. 2013. Вип. 148. С. 58–61.
47. Погорєлова О. Вплив міграції на продовольчу безпеку та сільське господарство. Економіка та суспільство. 2022. № 37.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-14> (дата звернення: 08.10.2023).

48. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV : станом на 20 жовт. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 08.10.2023).
49. Череп О., Осаул А. Диверсифікація сільського туризму в Україні на основі європейського досвіду. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-44> (дата звернення: 08.10.2023).
50. Шпіцглюз С. О., Шпіцглюз С. А., Shpitshluz S. O. Диверсифікація як метод оптимізації фінансових ризиків бюджету підприємств : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/60156> (дата звернення: 08.10.2023).
51. Dudych L. Agricultural service cooperation as the perspective direction of the development of the agrarian economy. Вісник Львівського національного аграрного університету. Архітектура і сільськогосподарське будівництво. 2019. No. 20. P. 161–164. URL: <https://doi.org/10.31734/architecture2019.20.161> (date of access: 08.10.2023).

ДОДАТКИ

Таблиця А – Баланс (актив та пасив) на 31 грудня 2021р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	805,2	950,3
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		145,9
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	805,2	1096,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	203,5	224,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18,5	35,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	54,5	105,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	276,5	365,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1081,7	1461,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,1	20,1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	180,4	304,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	630,4	964,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	830,9	1288,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	64,2	55,7
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	170,1	82,8
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	16,5	34,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	250,8	173,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1081,7	1461,6

Таблиця Б –Звіт про фінансові результати за 2021р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1542,6	1850,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	2,3	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1544,9	1850,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(652,3)	(418,5)
Інші операційні витрати	2180	(26,2)	(13,5)
Інші витрати	2270	(3,8)	(2,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(682,3)	(434,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	862,6	1416,0
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	862,6	1416,0

Таблиця В – Баланс(актив та пасив) на 31 грудня 2022р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	950,3	934,2
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	145,9	154,0
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1096,2	1088,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	224,8	115,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35,4	64,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	105,2	218,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	365,4	398,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1461,6	1487,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,1	20,1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	304,1	220,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	964,4	1169,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	1288,6	1409,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	55,7	16,5
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	82,8	48,6
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	34,5	12,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	173,0	77,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1461,6	1487,1

Таблиця Г –Звіт про фінансові результати за 2022р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1861,0	1542,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	14,8	2,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1875,8	1544,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(954,3)	(652,3)
Інші операційні витрати	2180	(34,9)	(26,2)
Інші витрати	2270	(6,5)	(3,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(995,7)	(682,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	880,1	862,6
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	880,1	862,6



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015917994

Дата перевірки:
17.11.2023 14:38:19 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.11.2023 14:41:47 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Перевірка_ЕМО-601, Ковальов, КМР

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 12798 Кількість символів: 103309 Розмір файлу: 272.34 KB ID файлу: 1015585996

12% Схожість

Найбільша схожість: 1.76% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 10413610)

10.6% Джерела з Інтернету

323

Сторінка 70

9.08% Джерела з Бібліотеки

384

Сторінка 74

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Ковальов Олександр Юрійович

Назва роботи: Трансформація бізнес-моделі організації

Науковий керівник: Соболева Т.О.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 12%

Після аналізу звіту подібності констатую наступне:

- ☐ Виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота виконана самостійно і допускається до захисту;
- ☐ Виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направили на доопрацювання;
- ☐ Виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній міститься навмисні спотворення тексту, що вказують на спробу приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота виконана самостійно, ознак академічної недоброчесності не виявлено.

Дата: 19.11.2023

Підпис наукового керівника:



**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023**

Київ 2023

КОВАЛЬОВ Олександр РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У РОЗВИТКУ ВІДНОСИН ТА ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ / KOVALEV Olexander THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN DEVELOPING RELATIONSHIPS AND INTERACTING WITH CUSTOMERS	98
КОВІНЬКО Ілля ДІДЖИТАЛ-ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / KOVINKO Ilya DIGITAL-INNOVATIONS IN MANAGEMENT	100
КОНОВАЛОВА Владислава ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ / KONOVALOVA Vladyslava DIGITAL TECHNOLOGIES OF PERSONNEL ONBOARDING	102
КУЛАКІВСЬКА Анастасія ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕН-ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕСІ / KULAKIVSKA Anastasiia FEATURES OF IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN BUSINESS	105
КУЛИК Вікторія ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ / KULYK Victoriia ADVANTAGES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT	108
МИХАЛЬЧУК Єлизавета ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ / MYKHALCHUK Yelyzaveta DIGITALIZATION OF PERSONNEL ONBOARDING ...	111
МІКАУТАДЗЕ Дар'я ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА БІЗНЕС АНАЛІТИКА / MIKUTADZE Daria ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BUSINESS ANALYTICS ...	114
СИНЮК Олександр ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ / SINYUK Olexsandr INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF THE ORGANIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS	116
СТЕПАНЧУК Андрій УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-СИСТЕМИ В ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ / STEPANCHUK Andrii MANAGEMENT ASPECTS OF THE DIGITAL BUSINESS SYSTEM IMPLEMENTATION PROJECT IN THE COMPANY'S ACTIVITIES	119
СТРІЛЬЧУК Олеся ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ / STRILCHUK Olesia PROSPECTS FOR ECONOMIC ANALYSIS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY	121
ТАНИГІНА Олександра УПРАВЛІННЯ ДИДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / TANYHINA Olexsandra MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS	125
ТРЕТЬЯКОВА Валентина ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА / TRETIAKOVA Valentyna FEATURES OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES WHEN PROMOTING ENTERPRISE PRODUCTS	128
ШАХОВАЛ Аліна ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ІННОВАЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ У БІЗНЕСІ / SHAKHOVAL Alina DIGITAL TRANSFORMATION: INNOVATIONS AND CURRENT TRENDS IN BUSINESS	132
СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	135
ЗHAO Jing THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE BEHAVIOR: A STUDY BASED ON THE PERSON-ORGANIZATION FIT	135
БЄЛЯНІНОВА Анастасія ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ / BIELIANINOVA Anastasiia FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION	138
ВАКУЛЕНКО Валерія ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / VAKULENKO Valeriia LEADERSHIP COMPETENCES IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT	140

Олександр КОВАЛЬОВ,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

ORCID 0009-0002-2164-3024

s.o.ekonomika@gmail.com

науковий керівник: **Соболєва Т.О.,**

доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У РОЗВИТКУ ВІДНОСИН ТА ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

Olexander KOVALEV

THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN DEVELOPING RELATIONSHIPS AND INTERACTING WITH CUSTOMERS

Актуальність. В сучасному світі, де інформаційні технології та цифрові засоби займають центральне місце в різних аспектах життя, роль цифрових платформ у розвитку зовнішніх відносин та взаємодії з клієнтами стала критично важливою для бізнесу та організацій різних сфер. З урахуванням глобалізації та зростання конкуренції, цифрові платформи дозволяють підприємствам покращити комунікацію з клієнтами, ефективно керувати процесами та забезпечити збільшення прибутку.

Наприклад, нинішній рівень використання Інтернету серед дорослих становить близько 87% і ближче до 100% для демографічних групи, такі як дорослі з вищою освітою і більш високим доходом [1, с.45].

Також, за даними Salesforce, 83% клієнтів тепер очікують негайного відгуку при зверненні до компанії, причому 70% надають більшого значення зручності, а не бренду [2].

Зважаючи на ці статистичні дані можна побачити, що цифрові платформи та екосистеми є важливою частиною успішності та прибутковості будь-якої компанії чи підприємства. Тому розвиток відповідних платформ є пріоритетним завданням для компаній що орієнтовані на клієнтів.

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть спостерігається нарощування обсягів даних та інформації, що перебуває в цифровому просторі. Підприємства повинні ефективно управляти цією інформацією, а також використовувати її для підтримки зовнішніх відносин і залучення клієнтів.

Сучасні підприємства та організації зіткнулися з новими викликами пов'язаними з реалізацією своєї продукції та просуванню її на ринку в умовах динамічних змін не лише зовнішнього середовища, але і запитів споживачів. Тому використання нових інноваційних маркетингових інструментів реалізації продукції з урахуванням існуючих ринкових трендів є актуальною задачею бізнес спільноти на шляху до сталого розвитку [3, с.81].

Результати дослідження. В дослідженні А. Семенова [4, с.43] виділяються такі цінності платформи або екосистеми:

1. Цінність економії на витратах – це конкурентна перевага компанії завдяки наявності більш дешевого товару чи послуги порівняно з конкурентами.
2. Цінність досвіду – це конкурентна перевага через надання більш якісного досвіду для користувача або споживача.
3. Цінність співучасті – це конкурентна перевага за наявності певної мережі або спільноти та участі в ній.

Два з трьох пунктів орієнтовані на досвід користувача (user experience) та його враження від платформи. Завдяки розвитку цих цінностей можна збільшити зацікавленість нових клієнтів та підтримати постійних клієнтів. Спираючись на відсоток клієнтів, що повертаються (returning customer rate) [5] можна спрогнозувати потенційні прибутки та збільшити прибутковість компанії.

З цього можна зробити висновок, що важливою є не тільки правильна стратегія ціноутворення, а й правильна робота з клієнтами, використовуючи сучасні діджитал інновації.

Декілька прикладів компаній та платформ:

1. Amazon – це одна з найбільших електронних торгових платформ у світі. Для цього використовують різні цифрові інструменти, такі як персональні рекомендації, чат-боти для підтримки клієнтів та аналіз даних, щоб створити персоналізований досвід для кожного клієнта.
2. Salesforce – це платформа для керування відносинами з клієнтами (CRM), яка допомагає компаніям відстежувати та аналізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати продажі та покращувати обслуговування клієнтів.
3. Netflix використовує алгоритми рекомендацій, які аналізують історію перегляду і вподобання користувачів для пропозиції індивідуально підібраних фільмів і серіалів.

Висновки. Цифрові платформи стали невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами в сучасному світі. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до зростаючих вимог клієнтів і ефективно конкурувати на ринку. Забезпечення безпеки даних та надійності цифрових платформ залишається найважливішим завданням для підприємств у цьому контексті.

Досвід користувача та враження від платформи є ключовими факторами. Успішна компанія має бути гнучкою та готовою адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі, акцентуючи увагу на поліпшенні досвіду користувача та використанні інноваційних технологій для залучення та утримання клієнтів.

Підсумовуючи все вищезазначене, слід констатувати, що інноваційні рішення та постійне вдосконалення цифрових платформ сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню зовнішніх відносин. За умови правильного підходу та стратегії, цифрові платформи можуть стати ключовим фактором у досягненні успіху та стійкості підприємств у глобальному економічному середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gorokhova T. The influence of the development of digital technologies on consumer behaviour. *Ukrainian Black Sea region agrarian science*. 2021. Vol. 112, no. 4. P. 45–54. – URL: [https://doi.org/10.31521/2313-092x/2021-4\(112\)-5](https://doi.org/10.31521/2313-092x/2021-4(112)-5) (Accessed 07 Oct 2023).
2. Як цифрова трансформація сприяє успішному клієнтському досвіду: 5 способів - management.com.ua. Management.com.ua ... Менеджмент для управлінців. – URL: <https://www.management.com.ua/notes/yak-tsyfrova-transformatsiya-spryyaye-uspikhu-kliiyentiv.html> (дата звернення: 07.10.2023).
3. Rudenko M., Kyryliuk Y., Khutorna M. Digitalization: marketing trends and sales platforms. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2022. Vol. 5-6, no. 294-295. P. 80–87. – URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87> (Accessed 07 Oct 2023).
4. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2019. Т. 137, № 4. С. 39–50. – URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.4.4> (дата звернення: 07.10.2023).
5. What is the returning customer rate and how to calculate it | DashThis. Marketing Reporting Dashboards For Analytics, SEM & SEO | DashThis. – URL: <https://dashthis.com/kpi-examples/returning-customer-rate/> (Accessed 07 Oct 2023).

Ілля КОВІНЬКО

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

ORCID 0009-0009-8748-2260

illia.kovinko@gmail.com

Науковий керівник: **Костинець В.В.**,
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., доцент

ДІДЖИТАЛ-ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Illia KOVINKO

DIGITAL-INNOVATIONS IN MANAGEMENT

Актуальність. На сьогодні, технології займають важливе місце у функціонуванні сучасних бізнесів. Суттєве відставання від інновацій може призвести до фатальних наслідків, як для цілих компаній, так і окремих систем управління, саме тому, відслідковування цифрових трендів й новинок, та введення найуспішніших у роботу – стали важливими аспектами менеджменту.

Постановка проблеми. Станом на сьогодні використання інноваційних практик менеджменту на вітчизняних підприємствах є обмеженим. Особливо це є проблемою державних установ. Водночас ряд трендів та інновацій можуть і повинні бути введені у застосування у діяльності як приватних, так і державних підприємств і організацій, не дивлячись на існуючі та можливі обмеження.



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Olexander KOVALEV

has participated in the
4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/2-11

November 17 , 2023
Kyiv, Ukraine