

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Розвиток бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства  
(на прикладі ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ», с. Чагів Вінницької області)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Бізнес-адміністрування  
Назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Назва

Шифр ДРБА. 22258.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-22-1 \_\_\_\_\_  
Шифр Підпис

Василь ГАЛЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_  
Науковий ступінь, звання Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування \_\_\_\_\_  
Підпис

Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Розвиток бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства (на прикладі ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ», с. Чагів Вінницької області)

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 2023р. № \_\_\_\_ дод. \_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні засади формування та управління бізнес-моделлю підприємства 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ» 3 Розвиток бізнес-моделі ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 4 вересня 2023р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Галюк В. В. Розвиток бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства (на прикладі ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ», с. Чагів Вінницької області) Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 67 с., 11 рисунків, 14 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні аспекти формування та управління бізнес-моделлю підприємства. Розглянуто сутність та визначено роль бізнес-моделі у стратегічному управлінні підприємством.

Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ», а також стратегічний аналіз діяльності підприємства. Визначено основні тенденції розвитку підприємства за 2020-2023 роки. За результатами аналізу визначено та обґрунтовано сильні та слабкі сторони діяльності, на яких базувалися рекомендації щодо розвитку бізнес-моделі досліджуваного підприємства.

З метою покращення фінансового стану підприємства та зміцнення його конкурентної політики визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку бізнес-моделі ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ». Наведено рекомендації щодо управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом.

---

підпис та П.І.Б.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні підприємством	7
1.2 Особливості формування бізнес-моделі організації	14
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	27
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	31
2.4 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	36
3 РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ»	46
3.1 Напрями розвитку бізнес-моделі підприємства	46
3.2 Обґрунтування доцільності розвитку бізнес-моделі шляхом диверсифікації товарного портфелю	51
3.3 Управління організаційним розвитком на основі архітектурної моделі управління бізнесом	56
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	64
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

Глобалізаційні процеси у світі призводять до того, що відбуваються суттєві перетворення в усіх галузях економіки, суспільного життя, у технологіях виробництва тощо. Такі перетворення супроводжується загостренням конкуренції та формування нових моделей бізнесу. За таких умов виграють ті підприємства, що здатні до ефективної реалізації стратегії розвитку та запровадженої на її основі ефективної бізнес-моделі.

У сучасних дослідженнях у сфері стратегічного управління значну увагу надають створенню ефективної бізнес-моделі, що зумовлюється потребою бізнесу в цілісному розумінні своєї діяльності, всього спектра інструментів, які використовуються для створення та пропозиції цінності споживачам продукції й отримання вигоди від цієї діяльності.

Незважаючи на те, що багато науковців розглядають бізнес-модель як окрему одиницю аналізу, питання щодо її розвитку як інструменту стратегічного управління залишається відкритим.

Дослідженням бізнес-моделей присвячено багато вітчизняних та зарубіжних наукових праць. Проблемами формування бізнес-моделей як інструменту вибору стратегії поведінки фірми на ринку присвятили свої праці зарубіжні науковці, зокрема; А. Остервальдер, Д. Мітчелл, Х. Чесбро, Г. Хамел, К. Зотт, Р. Аміт, Д. Тис, Х. Вертнер та інші. Серед вітчизняних досліджень варто відзначити праці З. Мокринської, С. Бая, Л. Лігоненко, А. Мазаракі тощо.

Незважаючи на зростаючу увагу до вивчення бізнес-моделей підприємств, чітко не було визначено місце бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках, не вироблено загальноприйнятого визначення цього поняття, а також відсутня єдність щодо

розуміння тих компонентів, з яких складається бізнес-модель підприємства, яка повинна формувати процес генерування розвитку підприємств.

Метою дипломної роботи є дослідження взаємозв'язку між бізнес-моделлю і стратегією поведінки підприємства на конкурентному ринку в умовах невизначеності та ризику, визначення основних аспектів розвитку бізнес-моделі агропромислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі ключові завдання:

- розкрити сутність бізнес-моделі;
- визначити роль та місце бізнес-моделі у формуванні стратегії організації;
- проаналізувати діяльність та поточну бізнес-модель агропромислового підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо розвитку бізнес-моделі агропромислового підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використано методи узагальнення, порівняльного аналізу, абстракції, системного аналізу, метод експертних оцінок тощо.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – є процеси розробки бізнес-моделі та управління нею в системі стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні підходи та практичні технології формування бізнес-моделі як ключової складової стратегії управління бізнесом.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні підприємством

У середині ХХ століття вперше у науковій літературі з'явилося поняття «бізнес-модель». З часом бізнес-моделювання виділилось як окремий напрям у розвитку управлінських методів та технологій.

Для забезпечення глибокого розуміння процесів розвитку бізнес-моделей організацій доцільно: дослідити економічну сутність поняття «бізнес-модель», розглянути підходи до складових елементів та видів бізнес-моделей, узагальнити досвід вітчизняних та зарубіжних компаній, які використовують ті чи інші бізнес-моделі [1].

Поняття «бізнес-модель» активно використовується у сучасній науковій літературі починаючи з 90-х рр. ХХ ст. і до сьогодні, що характеризується значним зростанням публікацій на зазначену тематику.

Вперше поняття «бізнес-модель» було використано для аналізу діяльності компаній, які функціонують на ринку електронної торгівлі, що зумовило подальший розвиток цієї векторної направленості та надало можливість застосовувати цю категорію у стратегічному управлінні організаціями різних галузей та сфер діяльності. У теорії та концепціях стратегічного управління поняття бізнес-моделі організації використовується для дослідження ключових складових діяльності, їх ефективності, а також розуміння та формування конкурентних переваг компанії на ринку [2].

Для розроблення ефективної стратегії бізнесу необхідно дослідити поняття бізнес-моделі та її стратегічну спрямованість. Зокрема, Г. Хемел виділяє чотири складові бізнес-моделі: стержнева стратегія, стратегічні ресурси компанії, профіль споживача, ланцюжок створення цінності. На його думку поняття бізнес-моделі визначається як інструмент стратегічного аналізу для досягнення прибутку [3].

Інші науковці Х. Чесбро і Р. Розенблум розглядають підхід, за яким бізнес-модель, перш за все, має бути орієнтована на бізнес-процеси й спрямована на внутрішнє середовище компанії, діяльність якої розглядається з погляду бізнес-процесів й технологій. Вони характеризують бізнес-модель як технологію, яка керує процесом створення цінності, й містить такі елементи: пропозиція цінності, сегмент ринку, структура ланцюжка створення цінності, структура витрат і прибутку, позиція всередині ланцюжка створення цінності; конкурентна стратегія [3].

Д. Тис, узагальнюючи низку попередніх досліджень, виокремлює такі основні елементи бізнес-моделі: технології та властивості товару, перевага споживача при використанні товару, цільові сегменти ринку, потоки доходів, механізми отримання цінності. Науковець основну увагу концентрує на фінансово-економічній діяльності компанії, а бізнес-модель розглядається з точки зору отримання прибутку, виявлення нових джерел доходу та підтримки стабільних фінансових потоків у перспективі.

Один із фундаторів бізнес-моделювання, А. Остервальдер характеризує бізнес-модель як інструмент регулювання відносин між ключовими функціональними підсистемами бізнесу компанії. Відмінна риса такого підходу полягає у його замкненості у силу ігнорування зовнішнього середовища як чинника, що впливає на бізнес-систему в цілому [3].

Узагальнюючи наведене вище у найширшому сенсі бізнес-модель визначається як певна архітектура бізнесу, що визначає лінію поведінки й способи генерування прибутку компанії.

Таким чином, можна зазначити, що «бізнес-модель» – це план-канва, який реалізується організацією для генерування доходу в результаті своєї діяльності, що характеризує ключові взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності продукту/послуги компанії. Кожна бізнес-модель складається з трьох частин (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Сутність поняття «бізнес-модель» та її структура [2]

З наведеного рисунку бачимо, що бізнес-модель характеризує загальні контури стратегічного розвитку компанії, яке орієнтоване на отримання конкурентних переваг та генерування доходу і прибутку підприємства. Саме бізнес-модель дозволяє обрати із множини альтернативних варіантів такий спосіб, згідно якого організація позиціонує себе над ринком. Тому бізнес-модель

доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, елементи якої перебувають у складному взаємозв'язку між собою та підпорядкуванні один одному.

Визначаючи змістовну характеристику, основними складовими бізнес-моделі є такі:

1) підприємницька бізнес-ідея та її ватрісно-нормативна складова, що визначається на основі переосмислення сформованої бізнес-моделі та врахування особливостей функціонування організації;

2) ключові пріоритети трансформації бізнес-моделі, які визначають вектор розвитку організації, як реакція на виклики зовнішнього бізнес-середовища;

3) набір ключових видів бізнес-діяльності фірми, які реалізуються з використанням відповідних технологій, продуктів, ресурсів, партнерів, а також принципів і процедур, що регулюють їхню взаємодію у бізнес-середовищі;

4) логіка організації стратегічних (основних) бізнес-процесів у бізнес-моделі організації з урахуванням ресурсного потенціалу та особливостей взаємодії у бізнес-середовищі;

5) операційна складова бізнес-моделі, трансформація якої відбувається залежно від змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища;

6) моніторингова складова бізнес-моделі фірми, що дозволяє вносити обґрунтовані та своєчасні корективи до бізнес-процесів відповідно до змін бізнес-середовища [3].

Розробка будь-якої бізнес-моделі організації завжди відбувається під впливом низки зовнішніх та внутрішніх чинників.

Зокрема, до внутрішніх чинників варто віднести такі:

- організація Бізнес-проекту;
- ресурси та комунікації;
- корпоративні зв'язки;
- стиль керівництва;

- ступінь інноваційності продукції компанії;
- стабільність генерування грошового потоку;
- фінансовий стан організації тощо.

Що стосується зовнішніх чинників, то найбільше впливають такі:

- розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури;
- соціально-економічні чинники;
- безпека інвестиційної діяльності;
- політичні чинники;
- юридично-правові чинники;
- науково-технічні чинник тощо.

Процес розробки бізнес-моделі є ключовим компонентом стратегічного управління. Бізнес-модель логічно описує, яким чином компанія створює цінність, поставляє її клієнтам й набуває економічну, соціальну та інші форми вартості [4].

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій організації на конкурентних ринках представляє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних й тактичних рішень, які формують концепцію ведення бізнесу будь-якої компанії.

Стратегічні й тактичні рішення організації обов'язково повинні відображати характеристики кожного компонента бізнес-моделі. Спосіб ведення бізнесу компанії демонструє, які продукти або послуги пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти або послуги, з ким підприємство взаємодіє для їх створення, а також які фінансові результати отримує.

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках має будуватися з урахуванням певних принципів та вирішувати задачі, які наведено на рис. 1.2 [2].

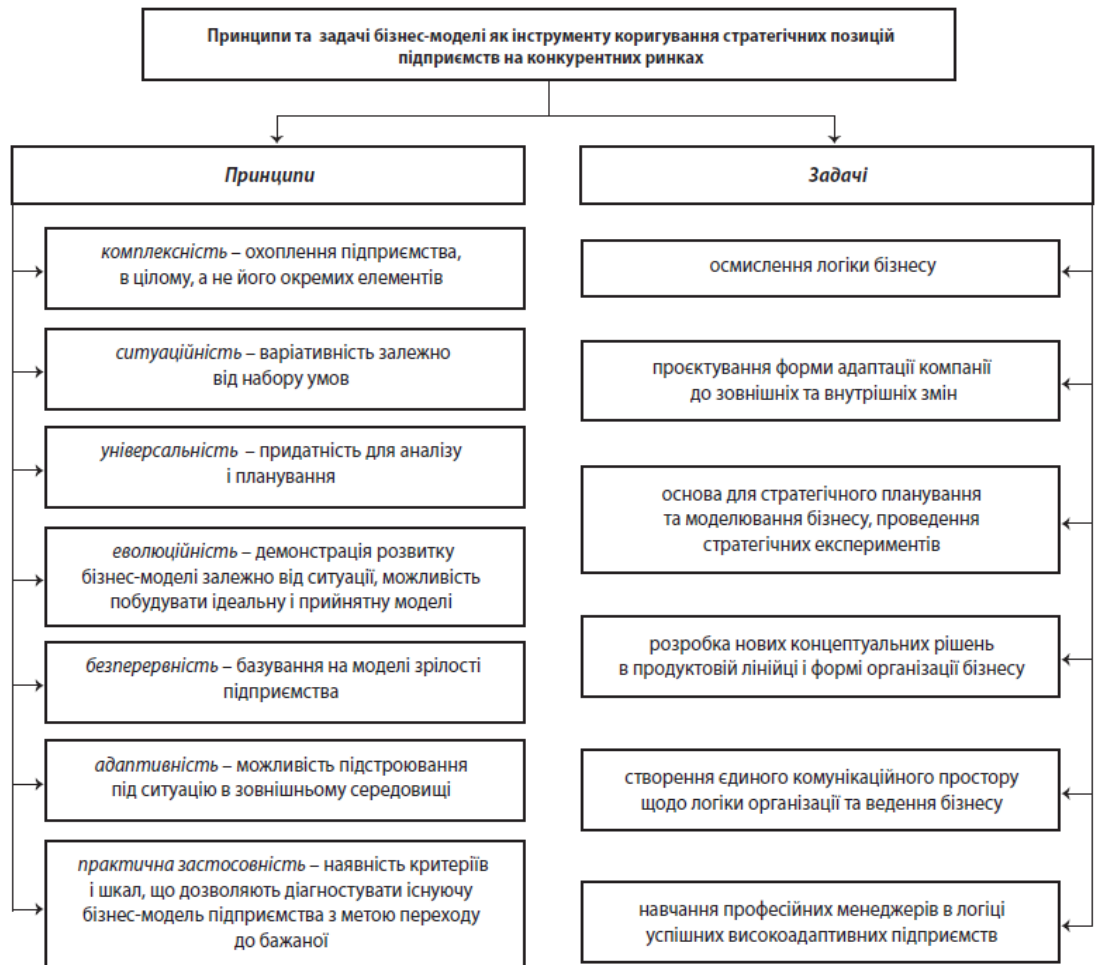


Рис. 1.2 - Принципи та задачі бізнес-моделі як інструменту стратегічного управління підприємством [2]

Побудова бізнес-моделі є основою для аналізу взаємодії компанії із зовнішнім середовищем та процесів перетворення ресурсів у готову продукцію/послугу, яка визначає цінність для споживачів.

Розроблення нової чи модифікація існуючої бізнес-моделі передбачає аналіз чинників, що максимізують довгострокову прибутковість бізнесу. Тому бізнес-модель організації можна вважати одним із основних інструментів стратегічного аналізу й розроблення конкурентної стратегії розвитку бізнесу.

Окрім цього бізнес-модель допомагає структурувати й переводити стратегію компанії на операційний рівень та підвищувати ймовірність досягнення стратегічних цілей організації. Відповідно до методології побудова бізнес-моделі є невід'ємною частиною процесу розроблення стратегії та в подальшому проведенні стратегічного аналізу діяльності організації на ринку [3].

Варто зазначити також, що розмивання кордонів ринків, зміна інституційного контексту, перехід на принципи економіки спільного споживання дають підстави вважати, що будь-який спосіб організації бізнесу має бути інтегрованим та адаптивним до зовнішнього середовища. Цифрові технології, будучи частиною економічних, культурних та соціальних відносин у системі виробництва, розподілу, обміну та споживання, змінюють механізми управління організаціями в результаті чого відкривають нові способи взаємодії компаній на ринку та конфігурації бізнес-моделей [3].

За сучасних умов, коли постійно з'являються нові технології, змінюються споживчі уподобання, формуються нові соціальні тренди, головним ключовим фактором успіху у конкурентній боротьбі стає правильне формування актуальної бізнес-моделі підприємства. Успішні інноваційні продукти вже не є абсолютним гарантом успіху підприємства на ринку, і тільки комплексна інноваційна діяльність, яка переходить на рівень постійного моніторингу адекватності бізнес-моделі мінливим умовам зовнішнього середовища, і, як наслідок, проєктування її покращеної версії є визначальним фактором успіху у конкурентній боротьбі.

Бізнес-модель як управлінська концепція дозволяє визначати перспективні цільові завдання розвитку компанії у відповідності з тенденціями зміни зовнішнього бізнес-середовища, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. З іншого боку, бізнес-модель – це інтегративна форма врахування особливостей функціонування всіх внутрішніх функціональних підсистем та ресурсів організації, що дозволяє у порівнянні з іншими бізнес-моделями сформулювати загальне стратегічне бачення розвитку компанії. Конструювання

бізнес-моделі дозволяє підприємству визначити базисні елементи та драйвери успішної діяльності, спів ставити їх характеристики з найближчими конкурентами та підвищити ефективність та стійкість розвитку за рахунок забезпечення інтегративної взаємодії всіх ключових підсистем.

Таким чином, проведене дослідження питань сутності, ролі та значення бізнес-моделі, як основної форми конструювання внутрішнього середовища підприємства у відповідності з вимогами зовнішнього середовища, дозволяє підкреслити важливість та необхідність імплементації цих напрацювань у менеджмент вітчизняних підприємств і організацій, оскільки у багатьох випадках саме вони стають запорукою стійкого розвитку.

## **1.2 Особливості формування бізнес-моделі організації**

У найзагальнішому вигляді процес формування бізнес-моделі починається проектуванням і закінчується впровадженням (рис. 1.3). Проектування бізнес-моделі розпочинається з опису логіки функціонування компанії, яка відповідає вимогам зовнішнього середовища. Другим етапом є вибір та обґрунтування фінансової моделі та джерел фінансування. Впровадження бізнес-моделі втілює її в конкретні елементи: бізнес-структури (наприклад, відділи, бізнес-одиниці, людські ресурси), бізнес-процеси (наприклад, технологічні), інфраструктуру і системи (наприклад, будівлі, приладдя тощо).

Важлива роль у формуванні бізнес-моделі приділяється аналізу діяльності підприємств. З його допомогою виробляються стратегія і тактика розвитку організації, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності

діяльності, оцінюються результати діяльності як в цілому підприємства, так і його підрозділів й окремих працівників.



Рис. 1.3 – Етапи формування бізнес-моделі організації

Перший етап проектування бізнес-моделі розпочинається з визначення та опису основних складових, до яких зазвичай належать такі [5]:

- пропозиція споживчої цінності — описується спосіб задоволення потреб покупців на основі вивчення їх потреб, мотивації прийняття рішень про покупку, а також встановлення обґрунтованої ринкової ціни;

- сегмент ринку — описується цільова аудиторія клієнтів, для якої розробляється продукт/послуга, що є основою бізнес-моделі. При цьому орієнтація бізнес-моделі на інші сегменти ринку може ширше розкривати потенціал компанії;

- структура ланцюжка створення вартості — описує місце, роль та спосіб створення компанією доданої вартості. Ця складова також передбачає дослідження відносин із конкурентами і партнерами з метою визначення способу забезпечення цінності споживачам;

- модель отримання доходів і прибутку — описує механізм отримання компанією доходу, визначає структуру собівартості і можливості отримання прибутку;

- конкурентні стратегії — описує довгостроковий план створення компанією стійких конкурентних переваг та шляхи їх реалізації для зміцнення конкурентної позиції на ринку;

- стратегії зростання — описує механізми довгострокового плану розвитку й зростання бізнесу.

У загальному вигляді бізнес-модель організації визначається й описується як спосіб функціонування компанії на основі поєднання низки параметрів: стратегії, взаємозв'язків із постачальниками і споживачами, ланцюжка створення вартості, організаційної структури, здатностей, компетенцій і ресурсів компанії (рис. 1.4).

Загалом основні складові власної бізнес-моделі кожна компанія може обирати і описувати з урахуванням специфіки і галузі ведення бізнесу.

Основними елементами, які формують бізнес-модель організації, є:

- опис цільової аудиторії продукту або послуги компанії (їх уподобання, смаки, переваги, а також пріоритети при здійсненні покупки);

- опис унікальної торгової пропозиції (чим продукт або послуга компанії відрізняється від конкурентів в частині технології виробництва, продажу, інноваційності тощо);

- модель формування прибутку компанії (яким чином формуються доходи і грошові потоки підприємства, як здійснюються розрахунки з основними контрагентами тощо);

- модель стратегічного контролю (за якими критеріями і показниками відбувається контроль за ключовими показниками діяльності організації та яким чином компанія захищає потоки інвестицій, доходів та прибутку):

- опис масштабу діяльності (якими і масштаби бізнесу та механізм управління організацією).

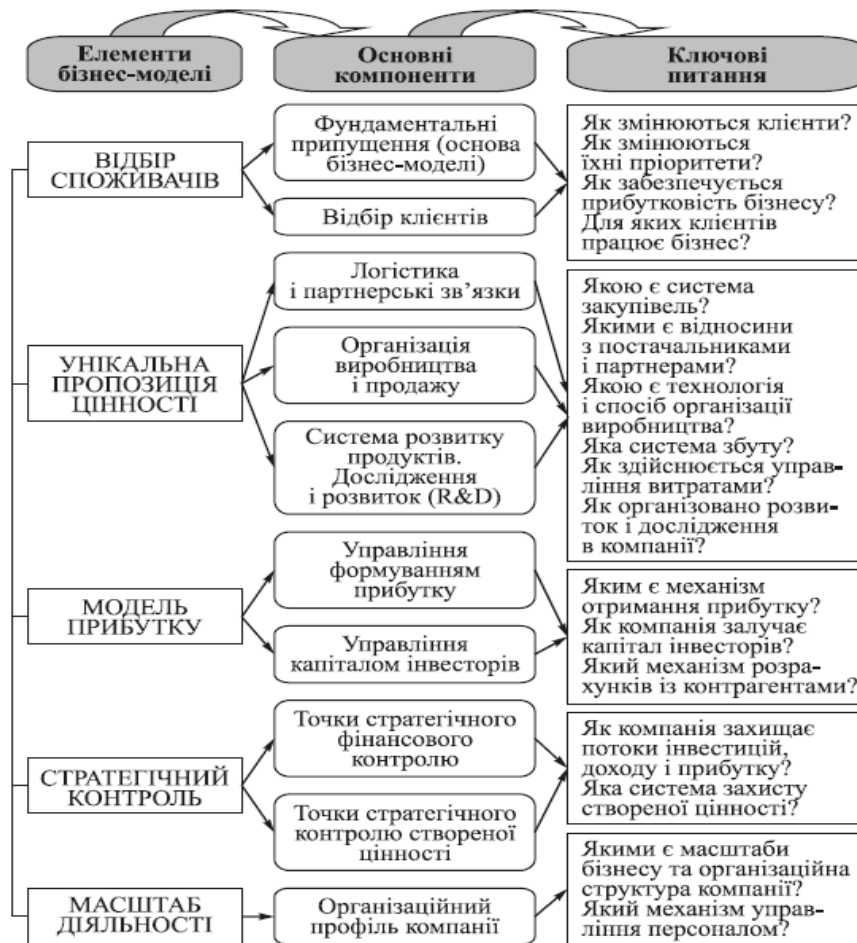


Рис. 1.4 – Механізм формування бізнес-моделі підприємства [5]

Одним із найбільш універсальних і поширених підходів до формування бізнес-моделі підприємства, є підхід, запропонований А. Остервальдером, який отримав назву Canvas.

У цій моделі, автор ідентифікував чотири головні аспекти, що її характеризують [5]:

- продукт — характеризує ринок, на якому функціонує компанія, а також рівень цінності, який вона пропонує;
- інтерфейс споживача — визначає, хто є цільовими клієнтами компанії, як задовольняється їхній попит, і як це сприяє зміцненню стосунків із ними;

- управління інфраструктурою — описує, наскільки ефективно компанія розв'язує інфраструктурні або внутрішні проблеми, з ким співпрацює, в яких альянсах бере участь;

- фінансовий аспект — відображає модель генерування доходу, структуру витрат і фінансову стабільність бізнес-моделі.

Ці базові аспекти бізнес-моделі деталізовані у дев'яти основних блоках (елементах) бізнес-моделі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика основних складових бізнес-моделі

Складова	Елемент	Характеристика
Продукт	пропозиція цінності	характеризує продукти і послуги компанії, які мають цінність для клієнта (споживача)
Інтерфейс споживача	цільовий клієнт	сегмент клієнтів, яким компанія хоче запропонувати цінність
	канал розподілу	спосіб контакту зі споживачем
	взаємозв'язки зі споживачами	вид зв'язку, який компанія встановлює із клієнтом
Управління Інфраструктурою	конфігурація цінності	сегмент клієнтів, яким компанія хоче запропонувати цінність
	ключові здібності	спосіб контакту зі споживачем
	партнерства	вид зв'язку, який компанія встановлює із клієнтом
Фінансовий аспект	структура витрат	структура капіталу, що залучений у бізнес-модель
	модель створення доходу	механізм, завдяки якому компанія генерує прибуток через сукупність всіх потоків доходу

На рис. 1.5 наведено шаблон бізнес-моделі Canvas. Права частина моделі відповідає за цінність бізнесу, ліва – за ефективність.

Бізнес-модель Canvas дає загальне уявлення про бізнес: що робимо, кому продаємо, скільки витрачаємо, звідки отримуємо прибуток тощо. Інструмент користується популярністю через свою простоту і універсальність. Узагальнена

інформація дає зрозуміти, де є проблеми, з чим не варто працювати, а що, навпаки, можна поліпшити

Назва компанії				
Ключові партнери (Key partners)	Ключова діяльність (Key activities)	Ціннісна пропозиція (Value propositions)	Відносини з клієнтами (Customer relationships)	Споживчий сегмент (Customer Segments)
	Ключові ресурси (Key resources)		Канали збуту (Channels)	
Структура витрат (Cost structure)			Потоки доходів (Revenue streams)	

Рис. 1.5 – Шаблон бізнес-моделі Canvas

Розглянемо більш детально наведені структурні складові бізнес-моделі Canvas.

**Споживчий сегмент.** Це ключовий елемент бізнес-моделі, з якого власне і розпочинається розробка бізнес-моделі. У цьому блоці потрібно дати відповіді на питання:

- хто є цільовим клієнтом компанії?
- для кого ви створюєте ціннісну пропозицію?
- які клієнти для вас найважливіші?

Опис споживчого сегменту необхідно здійснювати з максимальною деталізацією і обґрунтуванням. Це допоможе зрозуміти, чому ці споживачі обиратимуть ваші товари чи послуги.

**Ціннісна пропозиція.** Це другий ключовий елемент бізнес-моделі. У цьому розділі необхідно відповіді на наступні запитання:

- які цінності ми пропонуємо споживачу?
- які проблеми ми допомагаємо вирішити нашим клієнтам?
- які потреби задовольняємо?
- який набір товарів та послуг можемо запропонувати кожному

споживчому сегменту?

Коли споживач купує певний товар чи послугу, він купує не обгортку, а цінність. Під час опису цінностей не потрібно обмежуватися фізичними атрибутами (колір, розмір, ціна тощо). Цінностями можуть виступати – зручність, швидкість, надійність, позитивні емоції, унікальність тощо.

Наступний крок – оцінка обидвох вже заповнених елементів: споживчий сегмент і ціннісна пропозиція. Далі потрібно знайти, де вони перетинаються. Це допоможе створити унікальну торгову пропозицію – УТП. Від неї залежить успіх бізнесу [5].

Канали збуту. Канали збуту – це точки дотику і контакту з цільовою аудиторією. До них відноситься все, починаючи від інформування цільової аудиторії аж до післяпродажного обслуговування. Канали, за допомогою яких компанія контактує з клієнтами – невід’ємна складова будь-якої організації. Причому, важливо враховувати абсолютно всі канали: перший контакт, переконання, доставка, післяпродажний сервіс/супровід, реклама тощо. Всі точки контактів з цільовою аудиторією повинні бути враховані. Потрібно також враховувати, що немає єдиного правильного каналу. Підбирати їх потрібно після того, коли проаналізували портрети цільової аудиторії й те, як і де вони шукають ваш аналогічний продукт/послугу.

Базовими питаннями, на які варто дати відповідь у цьому юлоці бізнес-моделі, є такі:

- яким чином доносяться до споживача ціннісні пропозиції?
- як продукт позиціонується на тлі конкурентів?
- за якими каналами відбувається продаж?
- якими способами здійснюється доставка до клієнта та відбувається формування першого позитивного враження про продукт/послугу?
- яким чином забезпечується післяпродажне обслуговування?
- які канали збуту є найефективнішими?

Відносини з клієнтом. Цей блок характеризує методи взаємодії зі споживачами. Перш за все це стосується контенту взаємодії, а саме: що цікаво клієнту? як часто? Це може бути інформація про новинки, знижки, тренди, власні історії (успіхи і падіння). Потрібно чітко розуміти, на що споживач може відгукуватися, що виступає тригером його зацікавленості до компанії, продукту тощо.

Потоки надходження доходів. У цьому блоці необхідно описати, яким чином бізнес планує генерувати грошові потоки та відповісти на запитання:

- за що клієнти дійсно готові платити?
- за що вони платять в даний час?
- яку частину загального прибутку приносить кожний грошовий потік?

Ключові ресурси. Ключовими ресурсами будь-якої бізнес-моделі є: матеріальні; інформаційні; кадрові; фінансові тощо. У цьому блоці слід описати необхідні для функціонування та масштабування бізнес-моделі ресурси та визначити, з якими із них у компанії є/або можуть виникати проблеми. Мають бути враховані ресурси, необхідні для створення продукту, а також ресурси, які допомагають доносити до клієнтів ціннісні пропозиції, підтримувати з ними зв'язок і отримувати прибуток від діяльності [5].

За кожним виділеним ресурсом необхідно прописати джерела отримання: власні ресурси, оренда, лізинг, запозичення у партнерів тощо.

Ключові види діяльності. Цей блок описує операційну діяльність бізнесу. Для його заповнення необхідно відповісти на питання:

- яких видів діяльності вимагають ціннісні пропозиції компанії? (канали збуту; взаємовідносини з клієнтами; потоки надходження доходів тощо)
- що необхідно робити для підтримки цінності товару?
- без яких видів діяльності компанія може/не може існувати?
- що потрібно робити регулярно для постійного підвищення результативності діяльності?

Ключові партнери. У цьому блоці необхідно проаналізувати компанії, з якими співпрацюєте на постійній основі для створення ціннісної пропозиції.

Можливі такі варіанти партнерських відносин:

- стратегічне співробітництво між не конкуруючими компаніями;
- кооперація і стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні дії для запуску нових бізнес-проектів;
- відносини виробника з постачальниками.

У цьому блоці бізнес-моделі доцільно відповісти на такі запитання:

- партнерство із якими компаніями допомагає знижувати ризики?
- хто може стати постачальником для компанії?
- які види діяльності можна передати партнерам на аутсорсинг без шкоди для якості?

Структура витрат. Останній блок бізнес-моделі дуже важливий, оскільки у ньому необхідно врахувати всі витрати, які несе компанія під час створення ціннісних пропозицій. Заповнювати блок необхідно на основі визначених раніше ресурсів, основних видів діяльності та ключових партнерів компанії.

Додатково необхідно розділити витрати на постійні (які не залежить від обсягів виробництва) та змінні (які залежить від обсягів виробництва).

У заповненні блоку також допоможуть відповіді на запитання:

- які важливі витрати ми зазнаємо для виробництва продукту?
- які ресурси є найдорожчими?
- які види діяльності потребують найбільших витрат?

Результатом реалізації технології бізнес-моделювання повинна стати така модель бізнесу підприємства, що забезпечує максимальну реалізацію його стратегічних можливостей й досягнення найвищого рівня ділової активності серед конкурентів у відповідній галузі. Ідентифіковані в процесі стратегічного аналізу базові елементи бізнес-моделі можуть мати свої особливості в різних

компаніях, що й визначатиме їх унікальність забезпечуватиме довготривалу не відтворюваність. Щоб постійно володіти конкурентною перевагою, компанія повинна постійно оцінювати діючу бізнес-модель і трансформувати її у разі зміни зовнішніх умов функціонування чи внутрішніх параметрів окремих елементів [5].

### Висновки до першого розділу

Бізнес-модель будь-якої компанії складається сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій й стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання результативних показників.

Основне завдання бізнес-моделі компанії полягає у перетворенні внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» - економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії.

В системі менеджменту організації бізнес-модель виконує стратегічні, операційні та фінансові функції.

Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі компанії є стратегії, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

За умови загострення конкурентної боротьби з європейськими товаровиробниками та тяжіння сільськогосподарської продукції до стандартизованої якості управління розвитком бізнес-моделі відіграє ключову роль у формуванні та утриманні цінових конкурентних переваг, які є визначальними для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ "ОРАТІВЛАТІНВЕСТ" зареєстроване 13.08.2007 за юридичною адресою Україна, Вінницька обл., Вінницький р-н, село Чагів, вул.Заїки, будинок, 5. Керівником організації є ЗАНЕВЧИК АНДРІЙ МИРОСЛАВОВИЧ. Форма власності: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Розмір статутного капіталу складає 44 000,00 грн. Статутний капітал Товариства складається з вартості вкладів його учасників. Середньообікова чисельність працівників підприємств на 1.01.2023 складає 40 осіб.

Основні види діяльності за КВЕД:

01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний)

01.13 - Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.61 - Допоміжна діяльність у рослинництві

01.63 - Післяурожайна діяльність

01.64 - Оброблення насіння для відтворення

10.81 - Виробництво цукру

46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

77.31 - Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

84.21 - Міжнародна діяльність

46.75 - Оптова торгівля хімічними продуктами

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

77.11 - Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Майно ТОВ "ОРАТІВЛАТІНВЕСТ" складається з основних фондів та оборотних засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в балансі Товариства.

Підприємство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити.

Джерелами формування майна підприємства є:

- доходи від реалізації товарів та послуг, а також від інших видів статутної діяльності Товариства;
- майно та грошові кошти, акумульовані за рахунок випуску цінних паперів;
- доходи від операцій з цінними паперами;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбання майна іншого підприємства, організації, установи;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та фізичних осіб;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Чистий прибуток ТОВ «Оратівлатінвест», утворений з надходжень від господарської діяльності, після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, сплати відсотків по кредитах банків та по облігаціях, внесення до бюджету передбачених законодавством України податків та інших платежів, залишається у повному його розпорядженні.

Порядок розподілу чистого прибутку та покриття збитків затверджується Загальними зборами учасників Товариства.

Генеральний директор ТОВ «Оратівлатінвест» призначається (або обирається) Загальними Зборами Учасників.

Генеральний директор:

- приймає рішення щодо порядку використання коштів фондів Товариства;
- керує поточними справами Товариства;
- затверджує організаційну структуру, положення про структурні підрозділи, штатний розпис та проектно-кошторисні документи Товариства, посадові оклади працівників;
- видає накази та розпорядження, які є обов'язковими для працівників Товариства;
- затверджує інструкції, видає довіреності та інші акти з питань діяльності Товариства, за винятком віднесених до компетенції інших органів управління;
- відкриває та закриває поточні, валютні та інші рахунки в установах банків;
- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників Товариства, визначає умови оплати праці працівників Товариства, застосовує до них заходи дисциплінарного стягнення та матеріального стимулювання.

Контроль за фінансовою та господарською діяльністю Товариства здійснюється Ревізійною комісією, що утворюється Зборами Учасників з їх числа в кількості не менше трьох осіб строком на 2 роки. Генеральний директор та члени дирекції не можуть бути членами Ревізійної комісії.

Товариство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників, використовує державні та посадові оклади лише як орієнтир для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та умов виконуваних ними робіт.

Товариство здійснює оперативний, бухгалтерський та податковий облік результатів своєї діяльності, веде статистичну та іншу звітність і подає її відповідно до чинного законодавства України.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства**

Стійкість діяльності того чи іншого підприємства у нестабільному конкурентному середовищі залежить від стабільності його фінансового становища, яке досягається за рахунок підвищення ефективності виробництва на основі раціонального використання всіх видів ресурсів з метою зниження витрат. При цьому техніко-економічний аналіз дає можливість оцінити у динаміці основні показники функціонування підприємства та розробити відповідну стратегію і тактику з розвитку компанії, а також визначити і дослідити існуючі резерви збільшення як виробництва продукції (робіт, послуг), так і зростання прибутку компанії.

В системі управління підприємством результати техніко-економічного аналізу діяльності може бути використаний у цілях:

- попереднього прогнозу щодо оцінки проектів інвестування;
- планування й прогнозування результатів фінансової діяльності підприємства;
- виявлення проблем управління в межах даного підприємства;
- оцінки фінансового стану організації в цілому.

Предметом вивчення техніко-економічного аналізу є фінансово-господарська діяльність підприємства, яка визначається сукупністю всіх господарських і фінансових процесів, що відбуваються в організації, їхнього впливу на кінцеві результати діяльності тощо.

Предмет аналізу також визначає розуміння причинно-наслідкових зв'язків у господарській діяльності організації, а також вимірювання причинно-наслідкових зв'язків, що формуються під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

За допомогою аналітичної таблиці 2.1 проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Оратівлатінвест» за період 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Оратівлатінвест»

Показник	Од.вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022- 2021	2021 /2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис.грн	70825	114139	138268	43314	24129	161,2	121,1
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	50400	112571	99239	62171	-13332	223,4	88,2
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	47213	64234	94350	17021	30026	136,1	146,9
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис.грн	47164	77928	109446	30764	31518	165,2	140,4
Чистий прибуток/ збиток	тис.грн	(82004)	39024	(66830)	121028	- 105854	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	38	38	40	-	2	-	105,3
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	3238	3556	4080	318	524	109,8	114,7
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис.грн/ особу	1864	3004	3457	1140	453	161,2	115,1
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис.грн	7,1	7,8	8,5	0,7	0,7	109,9	108,9
Фондоозброєність	тис. грн./особу	1242	1690	2736	448	1046	136,1	161,9
Фондовіддача	грн/грн	1,5	1,78	1,47	0,28	-0,31	118,7	82,6
Фондомісткість	грн	0,67	0,56	0,68	-0,11	0,12	83,6	121,4

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,71	0,98	0,72	0,27	-0,26	138,0	73,5
Рентабельність діяльності	%	-	0,34	-	-	-	-	-
Рентабельність основних фондів	%	0,23	0,73	0,17	0,5	-0,56	317,4	23,3

Дані, наведені у таблиці 2.1 свідчать, про нестабільну діяльність підприємства упродовж 2020-2022 років. За досліджуваний період відбулося зростання чистого доходу, який за досліджуваний період зріс майже у двічі: у 2021 році на 61,2% відносно 2020 року, а у 2022 ще на 21,1 %, відносно 2021 року.

Що стосується собівартості реалізованої продукції, то у 2021 році, вона збільшилась більш ніж у двічі, а у 2022 році навпаки відбулося її зменшення на 11,8 % відносно 2021 року (рис. 2.1).

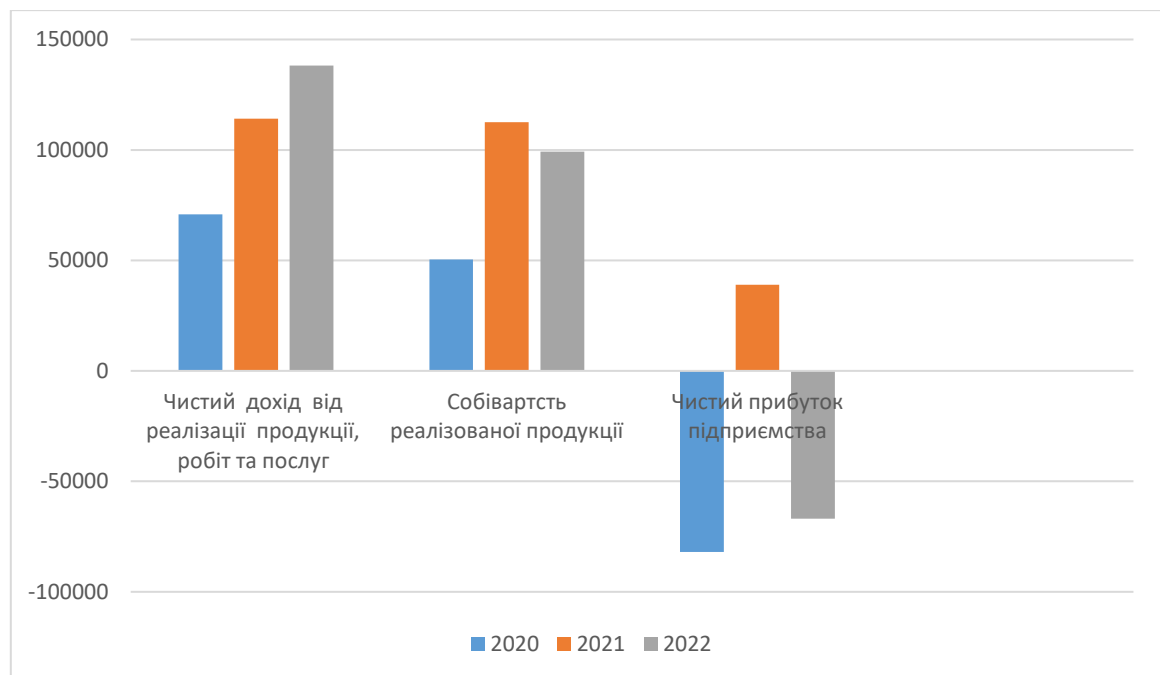


Рисунок 2.1 – Динаміка показників чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку ТОВ «Оратівлатінвест» 2020-2022рр

Позитивна динаміка спостерігається у зростанні середньорічної вартості основних фондів, у 2021 році темпи росту становили 36,1 %, але найбільше зростання відбулося у 2022 році, коли їх величина становила 94350 тис.грн, що у двічі перевищило їх вартість у 2020. Така ситуація пов'язана із заміною застарілого та морально зношеного обладнання, а також купівлі сучасних зрошуючих систем.

Що стосується показників ефективності використання основних то фондів, то варто зазначити, що у зв'язку із суттєвим збільшення середньорічної вартості основних фондів, відбулося стрімке зростання показника фондоозброєності, який у 2021 році зріс на 36,1 %, а у 2022 році ще на 61, 9 % по відношенню до 2021 року.

Показник фондівіддачі демонстрував збільшення у 2021 році на 18,7%, проте у 2022 він зменшився на 17,4%. Це пов'язано із тим, що темпи зростання вартості основних фондів перевищували за цей період темпи росту обсягів виробництва продукції.

Позитивна тенденція спостерігається і у середньорічній вартості оборотних коштів, так їх величина збільшилась у 2021 році на 65,2%, а у 2022 ще на 40,4% і на кінець 2022 року становила 109446 тис.грн, що свідчить про пришвидшення їхньої оборотності.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства упродовж 2020-2022 була майже не змінною. У 2020-2021 роках вона становила 38 осіб, а у 2022 році зросла до 40 осіб.

Позитивна динаміка також спостерігається у зростанні продуктивності праці та у співвідношенні між продуктивністю праці та її оплатою. Так, продуктивність праці у 2021 році зросла на 61,2 %, а у 2022 році ще на 15,1%. При цьому фонд оплати праці зростав значно повільнішими темпами і загальне збільшення за досліджуваний період становило лише 26%, а середньомісячна заробітна плата за 2020-2022 роки зросла лише на 1,4 тис.грн. Така ситуація не є

мотивуючою для персоналу підприємства та потребує перегляду у співвідношенні до суттєвого зростання продуктивності праці.

Що стосується показника витрат на 1 грн реалізованої продукції, то найменше його значення спостерігається у 2020 році і становив 0,71 грн, а найбільшу у 2021 році – 0,98 грн.

При здебільшого позитивних тенденціях розвитку у 2020 та 2022 роках досліджуване підприємство працювало збитково. Відповідно показник рентабельності діяльності був визначений лише для 2021 року і становив 34%. Для з'ясування причин збитковості діяльності у наступному параграфі проаналізуємо фінансові результати досліджуваного підприємства.

### **2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства**

Для забезпечення стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства за умов постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансові результати діяльності підприємства. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства показує, в яких конкретних напрямках потрібно шукати резерви покращення діяльності. Відповідно до цього результати аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

За допомогою аналітичної таблиці 2.2 проаналізуємо формування фінансових результатів ТОВ «Оратівлатінвест» за 2020-2022 роки. Інформаційною базою аналізу була статистична звітність підприємства, а саме Форма № «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Оратівлатінвест» за 2020-2022 рр

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022- 2021	2021 /2020	2022/ 2021
		Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	70825	114139	138268	43314	24129
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	50400	112571	99239	62171	-13332	223,4	88,2
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	20425	1568	39029	-18857	37461	7,67	у 24 п.
Інші операційні доходи	тис. грн	8067	88955	18780	80888	-70175	у 11р.	21,1
Адміністративні витрати	тис. грн	4629	10310	5308	5681	-5002	222,7	51,5
Витрати на збут	тис. грн	4999	6520	21776	1521	15256	130,4	у 3,9 п
Інші операційні витрати	тис. грн	7949	26622	15280	18673	-11342	334,9	57,4
Результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	10915	47071	15445	36156	-31626	431,3	32,8
Фінансові доходи	тис. грн	8	15306	8	15298	-15298		
Фінансові витрати	тис. грн	92927	23353	82283	-69574	58930	25,1	352,3
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	(82004)	39024	(66830)	121028	- 105854	-	-
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	(82004)	39024	(66830)	121028	- 105854	-	-

За даними, наведеними у таблиці, можемо зробити висновок, щодо наступного. Не дивлячись на збиткову діяльність досліджуваного підприємства у 2020 та 2022 роках, саме у цей період спостерігались найвищі показники валового прибутку, який у 2020 році становив 20425 тис.грн, у 2022 він зріс до 39029 тис.грн, що майже у двічі перевищив показник 2020 року. Натомість у 2021 спостерігається значне падіння валового прибутку до рівня 1568 тис.грн, що пов'язане із стрімким збільшенням собівартості продукції (рис. 2.2).

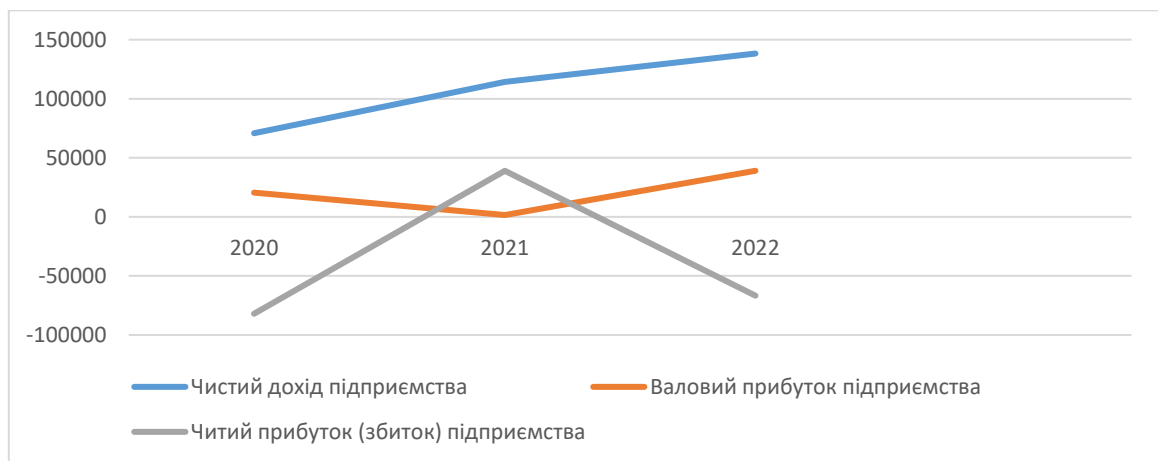


Рис. 2.2 – Динаміка показників чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку (збитку) ТОВ «Оратівлатінвест» за 2020-2022 рр

У 2021 році відбулося суттєве зростання показника інших операційних доходів підприємства, який у 2021 році становив 88955 тис.грн, що у 11 разів перевищило аналогічний показник 2020 року. Що стосується рівня адміністративних витрат, то можемо констатувати, що у 2021 році вони збільшились більш ніж у двічі у порівнянні із 2020 роком, а у 2022 році вони зменшились до величини 5308 тис.грн.

Витрати на збут за досліджуваний період мали тенденцію до постійного зростання. Так у 2021 році вони зросли на 30,4% відносно 2020 року, а у 2022 році збільшились майже у 4 рази і досягли рівня 21776 тис. грн.

Інші операційні витрати зростали не рівномірно. У 2021 вони зросли більш ніж у тричі порівняно із 2020 роком і становили 26622 тис. грн, а у 2022 році навпаки зменшились до 15280 тис. грн.

Загалом результати від операційної діяльності упродовж трьох років мали позитивні значення. У 2021 році цей показник мав найбільше значення – 47071 тис. грн, що у 4,3 рази перевищив аналогічний показник 2020 року. Проте у 2022 спостерігаємо його падіння до рівня 15445 тис. грн, що склало 32,8% від минулорічного показника.

До збиткової діяльності досліджуваного підприємства призвела ситуація, коли у 2020 та 2022 роках величина фінансових витрат значно перевищувала показник фінансових доходів. У 2020 році показник фінансових витрат становив 92927 тис. грн, у 2021 році – 23353 тис. грн, а у 2022 році цей показник зріс у 3,5 рази до рівня 82283 тис. грн, що і стало головною причиною збиткової діяльності підприємства у 2020 та 2022 роках.

Специфіка оцінки фінансових результатів аграрного підприємства полягає у врахуванні фінансових результатів від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів (таблиця 2.3).

Як бачимо з даних, наведених у таблиці, найбільш прибутковими є вирощування та реалізація зернових та зернобобових. Не дивлячись на те, що вартість первісного визнання та виручка від реалізації соняшника є найбільшою і становила у 2022 році 32 656 тис. грн, фінансовий результат від реалізації і первісного визнання по категорії пшениця є вищим і становив відповідно 3 895 тис. грн та 2 733 тис. грн.

Для більш поглибленої оцінки фінансово-господарської діяльності та поточної бізнес-моделі ТОВ «Оратівлатінвест» слід провести стратегічний аналіз його діяльності та визначити його конкурентну позицію на ринку, чому буде присвячено наступний параграф дипломної роботи.



## 2.4 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Характерною рисою сучасного підприємства є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці і контролі процесу реалізації вибраної стратегії. При цьому основне значення має поведінка та місце підприємства на ринку. Стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу як самого підприємства, так і середовища його функціонування на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку [6].

Стратегічний аналіз ґрунтується на вивченні внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що передбачає виділення двох напрямів:

- вивчення загальної ситуації і конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчення ситуація всередині підприємства.

Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище – для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні [6].

Розпочнемо стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Оратівлатінвест» з визначення його конкурентної позиції у порівнянні із найближчими конкурентами. В якості основних конкурентів було обрано підприємства, які розташовані територіально в одному регіоні та мають приблизно однакові масштаби діяльності, види діяльності тощо.

Показники, за якими проводився порівняльний аналіз конкурентів відбивають специфіку діяльності аграрного підприємства, а саме: виробництво валової продукції (на 1 га с.г угідь та на 1 працівника); врожайність; прибутковість та рентабельність виробництва; забезпеченість сільськогосподарською технікою та іншими основними фондами.

У таблиці 2.4 наведено показники, за якими будемо оцінювати конкурентну позицію досліджуваного підприємства

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Оратівлатінвест»

Показник	СТОВ «Україна»	ТОВ «Оратівлатінвест»	СВК «Діброва»
Виробництво валової продукції, грн:			
– на 1 га с.-г. угідь	1481,9	1134,5	1059,1
– на 1 працівника	17017	14222	18021
Врожайність, ц/га:			
– зернових культур	23,9	21,5	16,2
– цукрових буряків	413,0	399,4	335,4
Прибуток, збиток (–) на 1 га с.-г. угідь, грн	971,4	-21,9	158,6
Рівень рентабельності, збитковості (–) виробництва, %:			
– зерна	103,7	28,4	96,1
– цукрових буряків	102,9	39,5	78,7
Припадає основних фондів:			
– на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	534,2	278,9	31,6
– на 1 працівника, тис. грн	37,6	29,5	14,8
Забезпеченість сільськогосподарською технікою:			
– трактори на 100 га с.-г. угідь, шт.	1,91	1,2	0,9
– комбайни зернові на 100 га зернових, шт.	1,21	0,8	0,7
– вантажні автомобілі, шт.	32	15	12

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.4 можемо зробити висновок про те, що досліджуване підприємство у порівнянні із найближчими конкурентами займає середню позицію. Зокрема за показниками виробництва валової продукції (1134,5 на й га с.г угідь та 14222 на 1 працівника); врожайність (21,5 на 1 га зернових культур та 399,4 цукрових буряків). Що стосується показника прибутковості, то за ним ТОВ «Оратівлатінвест» займає найнижчу позицію з від'ємним (збитковим) значенням – 21,9 на 1 га с.г. угідь.

Щодо показника рентабельності (збитковості) виробництва, то за ним досліджуване підприємство теж має низькі значення, а саме 28,4 % рентабельність виробництва зернових культур та 39,5 – виробництва буряків. з урахуванням збільшення показника середньорічної вартості основних фондів, фондоозброєність ТОВ «Оратівлатінвест» складає 278,9 тис. грн на 100 га с.-г. угідь, і 29,5 тис. грн на 1 працівника.

Що стосується показника забезпеченості сільськогосподарською технікою, то тут досліджуване підприємство займає середні позиції. Загалом можемо зробити висновок, що за досліджуваний період ТОВ «Оратівлатінвест» має середню конкурентну позицію на ринку з визначеними конкурентними перевагами, окрім рентабельності виробництва.

Ще одним із стратегічних інструментів дослідження підприємства є SWOT – аналіз, за допомогою якого визначаються сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

За результатами такого аналізу формується вектор конкурентних стратегій підприємства.

Цей інструмент стратегічного управління особливо придатний для аграрних підприємств, зокрема для досліджуваного підприємства, оскільки в ньому, на відміну від інших галузей національної економіки, переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність. Зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує підприємство

ресурсами, необхідними для посилення та розвитку його внутрішнього потенціалу.

Визначимо зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства. Задля встановлення таких зв'язків сформуємо SWOT-матрицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Оратівлатінвест»

	<p><b>Сильні сторони S:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вдале географічне розташування (близькість до основних ринків збуту);</li> <li>2) кваліфіковані працівники;</li> <li>3) великий досвід діяльності в аграрній галузі;</li> <li>4) забезпеченість достатнім обсягом основних фондів;</li> <li>5) значна клієнтська база (постійна)</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони W:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) висока собівартість продукції підприємства;</li> <li>2) сезонний характер виробництва та реалізації;</li> <li>3) збиткова діяльність;</li> <li>4) низько диверсифікований портфель діяльності;</li> <li>5) не ефективне управління формуванням та використанням товарних запасів</li> </ol>
<p><b>Можливості O:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розширення асортименту продукції за рахунок нових сортів і гібридів;</li> <li>2) розширення ринкових можливостей;</li> <li>3) диверсифікація діяльності;</li> <li>4) вихід на нові ринки;</li> <li>5) впровадження інноваційних технологій вирощування та здобрення рослинної продукції</li> </ol>	<p><b>S+O стратегії:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збільшення обсягів продажу за рахунок диверсифікації діяльності і розширення ринків збуту;</li> <li>2) залучення інвестицій для розширення портфеля діяльності;</li> <li>3) збільшення коефіцієнта змінності посівних площ і раціоналізація діяльності</li> </ol>	<p><b>W+O стратегії:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збільшення ринкової частки за рахунок розширення діяльності;</li> <li>2) диверсифікація товарного портфеля для зменшення сезонних коливань;</li> <li>3) розробка системи управління операційними витратами підприємства</li> </ol>
<p><b>Загрози T:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) загроза посилення військової агресії;</li> <li>2) загроза відтоку робочої сили;</li> <li>3) несприятливі погодні умови для вирощування і збору урожаю;</li> <li>4) зміна земельного законодавства;</li> <li>5) загострення конкуренції у стратегічній зоні господарювання</li> </ol>	<p><b>S+T стратегії:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) раціональне використання посівних площ;</li> <li>2) зниження собівартості продукції за рахунок нових технологій;</li> <li>3) підвищення мотивації працівників.</li> </ol>	<p><b>W+T стратегії:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури;</li> <li>2) реалізація гнучкої цінової політики;</li> <li>3) обґрунтоване формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури</li> </ol>

З наведеної матриці SWOT- аналізу ТОВ «Оратівлатінвест» можемо зробити висновок, що удосконалення бізнес-моделі підприємства повинно відбуватися, перш за все, для зменшення слабких сторін діяльності підприємства,

основними з яких є: висока собівартість продукції та операційних витрат; залежність діяльності від сезонності виробництва та реалізації; збиткова діяльність; низька диверсифікація видів діяльності та асортиментних пропозицій тощо.

Окрім цього загрозами для підвищення ефективності та розширення діяльності досліджуваного підприємства є: продовження та загострення військової агресії на території, де підприємство здійснює свою діяльність, що може спровокувати не лише погіршення діяльності, а й відтік кваліфікованої робочої сили в тому рахунку і через низьку мотивацію. Також у зв'язку із локацією деяких аграрних компаній зі сходу та півдня України може загострити конкуренцію на стратегічному для підприємства ринку.

Водночас за таких обставин можливостями для підприємства можуть бути збільшення обсягів продажу за рахунок диверсифікації діяльності і розширення ринків збуту, що сприятиме зростанню фінансових показників діяльності; збільшення коефіцієнта змінності посівних площ і раціоналізація діяльності, а також вихід на нові ринки і впровадження інноваційних технологій вирощування та здобрення рослинної продукції.

Ще одним інструментом стратегічного аналізу є PEST-аналіз, назва якого містить аббревіатуру англійських слів: P – policy; E – economy; S – society; T – technology – тобто охоплює групу основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на діяльність підприємства.

Для проведення PEST-аналізу обов'язково повинен бути визначений повний перелік чинників впливу: чинників і тенденцій макросередовища, які суттєво впливають на діяльність суб'єкта бізнесу; чинників, що складають потенційні загрози діяльності суб'єкта бізнесу; чинників, розвиток яких містить нові можливості для суб'єкта бізнесу [7].

Після складання таблиці PEST-аналізу проводиться дослідження кожного чинника, його впливу на фінансовий стан та виробничу діяльність підприємства

та розробляються можливі відповідні заходи щодо запобігання впливу негативних чинників та використання можливостей позитивних чинників.

Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище таблицю PEST-аналізу (таблиця 2.6) за допомогою якої оцінимо вплив змін у макросередовищі функціонування підприємства.

Таблиця 2.6 - Матриця PEST-аналізу ТОВ «Оратівлатінвест»

Фактори макро-середовища функціонування підприємства	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Політичні фактори (P)</i>			
Не сприятливі зміни в законодавстві	0,2	4	0,8
Державне регулювання галузі	0,2	3	0,6
Податкова політика	0,2	4	0,8
Рівень бюрократії та корупції	0,4	4	1,6
Разом	1		3,8
<i>Економічні фактори (E)</i>			
Стан економіки (падіння)	0,2	3	0,6
Рівень конкуренції на ринку	0,2	5	1,0
Рівень інфляції	0,1	3	0,3
Зростання витрат на паливо та енергоносії	0,3	5	1,5
Рівень коливання валютного курсу	0,2	4	0,8
Разом	1		4,2
<i>Соціальні фактори (S)</i>			
Демографічні зміни	0,2	3	0,6
Зміни у структурі доходів	0,2	4	0,8
Стан ринку праці	0,3	3	0,9
Рівень кваліфікації кадрів	0,3	4	1,2
Разом	1		3,5
<i>Технологічні фактори (T)</i>			
Швидкість технологічних змін	0,3	3	0,9
Державна технологічна політика і підтримка	0,4	3	1,2
Доступ підприємства до нових технологій	0,3	3	0,9
Разом	1		3,0

Як бачимо із наведеної таблиці найбільший вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають політичні та економічні фактори, зокрема:

можливість не сприятливих змін у законодавстві (обмеження, додаткові ліцензування тощо), податкова політика та особливо рівень корупції та бюрократії. Серед економічних чинників варто відмітити рівень загострення конкурентної боротьби, зростання витрат на паливо та енергетичні ресурси, а також витрат на добрива і посадковий матеріал, через зростання курсу національної валюти.

Результати, наведені у таблиці свідчать про те, що в цілому зовнішні фактори впливу на ТОВ «Оратівлатінвест» перебувають на середньому рівні і це говорить свідчить про їх передбачуваність та контрольованість.

Для визначення подальших стратегічних напрямів розвитку бізнес-моделі досліджуваного підприємства необхідно також провести SPACE-аналіз, який спрямований на дослідження сукупності найважливіших економічних показників. Цей інструмент використовується як комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку за чотирма групами критеріїв для вибору оптимальної стратегії подальшого розвитку.

Для оцінювання фінансового потенціалу ТОВ «Оратівлатінвест» застосуємо такі економічні показники: рентабельність інвестицій, фінансова автономія, платоспроможність, а також можливість залучення кредитних ресурсів для розвитку бізнесу (рівень фінансового ризику). Для характеристики конкурентних переваг досліджуваного підприємства проаналізуємо рівень конкурентоспроможності продукції, широта асортиментного портфеля, рівень задоволення потреб споживачів та динаміку зміни частки ринку підприємства. Привабливість галузі будемо оцінювати за такими показниками: загальна норма прибутку, стадія життєвого циклу галузі, привабливість галузі у порівнянні з іншими; стабільність зовнішнього середовища (фінансова стабільність, темпи зростання, ступінь залежності від сировинних ринків, стабільність цін на ринку тощо). Результати комплексного SPACE-аналізу ТОВ «Оратівлатінвест» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - SPACE-аналіз ТОВ «Оратівлатінвест»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) ("фінансова сила" (FS))				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Рентабельність інвестицій	0,3	4	1,2	Норма прибутковості	0,3	4	1,2
Фінансова автономія	0,2	3	0,6	Темпи зростання галузі	0,2	4	0,8
Платоспроможність	0,2	3	0,6	Ступінь залежності від сировинних ринків	0,3	5	1,5
Рівень фінансового ризику	0,3	4	1,2	Стабільність цін на ринку	0,2	4	0,8
Разом:			3,6	Разом:			4,3
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)			
Частка ринку компанії	0,2	3	0,6	Стадія життєвого циклу галузі	0,3	4	1,2
Конкурентоспроможність продукції	0,3	4	1,2	Залежність від ринкової кон'юнктури	0,2	4	0,8
Широта асортименту	0,3	3	0,9	Середня норма рентабельності	0,3	4	1,2
Ступінь задоволення потреб споживачів	0,2	4	0,8	Вхідні бар'єри в галузь	0,2	4	0,8
Разом:			3,5	Разом:			4,0

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що галузь залишається привабливою, з середньою нормою рентабельності на стадії стабільного розвитку. Не дивлячись на те, що галузь є суттєво залежною від сировинних ринків (особливо паливних і енергетичних під час військової агресії) норма прибутковості залишається середньою порівняно із іншими галузями. Що стосується економічного потенціалу досліджуваного підприємства та його конкурентних переваг, то тут варто відзначити, необхідність розширення

продуктової лінійки, що дозволить розширити його ринкову частку та підвищити ступінь задоволеності споживачів продукції.

Отримані результати розрахунків далі перенесемо на систему координат (рис. 2.3), у якій кожна піввісь відображає оцінку за одним із чотирьох критеріїв. Загальна оцінка за кожним із критеріїв відображається як точка на відповідній висі, після чого визначається точка з координатами (x, y) у одному із квадрантів системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат визначається вектор, що вказує на рекомендований у подальшому тип стратегії корпоративної стратегії.

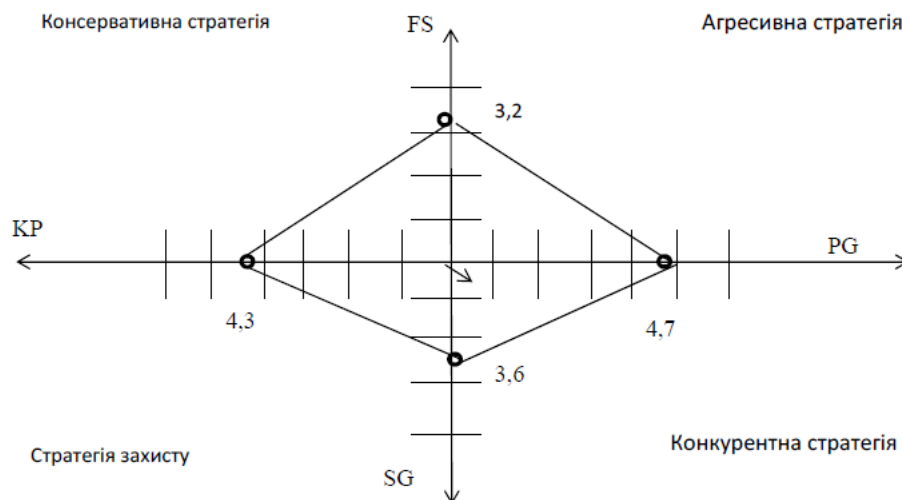


Рисунок 2.3 - SPACE-аналіз ТОВ «Оратівлатінвест»

Як бачимо з наведеного рисунка, рекомендованою стратегією подальшого розвитку є конкурентна стратегія, яка має ґрунтуватися на удосконаленні бізнес-моделі підприємства шляхом диверсифікації діяльності та розширення товарного портфеля для зниження ризиків та покращення загальної конкурентної позиції.

## Висновки до другого розділу

Проведене дослідження фінансово-господарської діяльності та стратегічної позиції ТОВ «Оратівлатінвест» дозволяє зробити такі висновки. За досліджуваний період підприємство працювало не стабільно. Не дивлячись на позитивну динаміку зростання чистого доходу, 2020 та 2022 роки були збитковими.

Упродовж останніх трьох років підприємство суттєво збільшило і оновило основні фонди, що дозволило підвищити загальну продуктивність праці. Позитивна тенденція спостерігається і у середньорічній вартості оборотних коштів, що свідчить про пришвидшення їхньої оборотності.

Не дивлячись на збиткову діяльність досліджуваного підприємства у 2020 та 2022 роках, саме у цей період спостерігались найвищі показники валового прибутку. Загалом результати від операційної діяльності упродовж трьох років мали позитивні значення. До збиткової діяльності досліджуваного підприємства призвела ситуація, коли у 2020 та 2022 роках величина фінансових витрат значно перевищувала показник фінансових доходів.

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Оратівлатінвест» показав, що досліджуване підприємство у порівнянні із найближчими конкурентами займає середню позицію. Результати SWOT-аналізу підприємства показали, що удосконалення бізнес-моделі підприємства повинно відбуватися, перш за все, для зменшення слабких сторін діяльності, основними з яких є: висока собівартість продукції та величина операційних витрат; залежність діяльності від сезонності виробництва та реалізації; збиткова діяльність; низька диверсифікація видів діяльності та асортиментних пропозицій тощо.

За таких обставин можливостями для підприємства можуть бути збільшення обсягів продажу за рахунок диверсифікації діяльності і розширення ринків збуту, що сприятиме зростанню фінансових показників діяльності.

### 3 РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ОРАТІВЛАТІНВЕСТ»

#### 3.1 Напрями розвитку бізнес-моделі підприємства

Бізнес-модель будь-якого підприємства має демонструвати потенціал фінансової стабільності та подальшого розвитку.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Оратівлатінвест» довів необхідність удосконалення існуючої бізнес-моделі, оскільки наявний товарний портфель, не забезпечує прибутковість діяльності та подальший стійкий розвиток підприємства. Тому базовим напрямом розвитку обираємо стратегію диверсифікації діяльності шляхом розширення товарного портфелю, а саме вирощування і реалізація цукрового буряку.

Останніми роками український агробізнес почав проявляти інтерес до виробництва цукрових буряків. Адже за рівнем рентабельності їх виробництво знову є економічно вигідним завдяки експорту та підвищенню цін на цукросировину. Навіть в порівнянні із традиційними маржинальними зерновими й олійними культурами вирощування цукрових буряків забезпечує вищий прибуток з 1 га. [17]

Цукровий буряк – це високорентабельна агро- культура, яка дає один із найвищих прибутків з гектара серед усіх традиційних для України сільськогосподарських культур. Інтерес до вирощування цукрових буряків в умовах воєнного часу обумовлено обмеженням експорту зернових та олійних культур, а також постійного попиту на внутрішньому ринку виробників цукру. Дана сільськогосподарська культура є привабливою для підприємства, тому що

є можливість переробки сировини в Україні, а також постійне зростання ціни на цукор на внутрішньому і зовнішніх ринках (рис. 3.1).

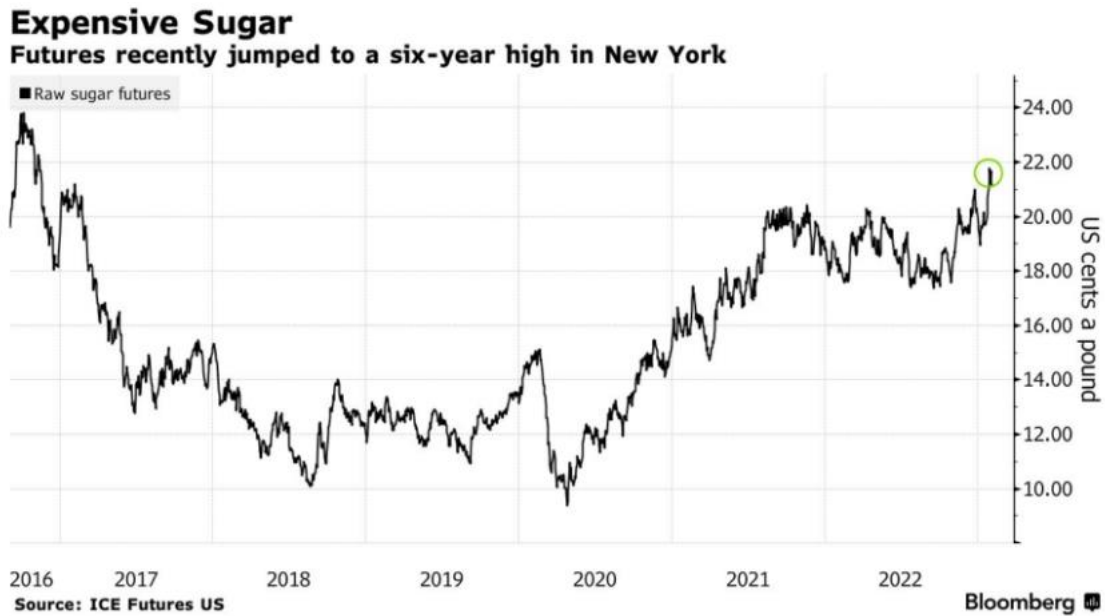


Рис. 3.1 – Динаміка зміни закупівельних цін за даними агенції Bloomberg [18]

Потенційні можливості вирощування та реалізації цукрових буряків стати одним із джерел покращення фінансового стану ТОВ «Оратівлатінвест» базуються на наступних передумовах: зменшенні пропозиції цукру на світовому ринку, зростанні урожайності цукрових буряків, росту цін на побічну продукцію цукробурякового виробництва – жом і мелясу, різкому зниженні прибутковості виробництва зерна та насіння соняшнику. Проте головною умовою зростання прибутковості буряківництва є впровадження сучасного техніко-технологічного оснащення, оскільки саме за рахунок добре налагодженого матеріально-технічного забезпечення відбувається інтенсифікація та підвищення ефективності, зменшується собівартість продукції, підвищується врожайність, що перешкоджатиме згортанню цукробурякового виробництва в країні. Пріоритетність інвестування, спрямованого на формування саме матеріально-

технічної бази, ґрунтується на переважанні цієї складової в структурі собівартості продукції буряківництва. Так, залежно від прогнозованого рівня врожайності цукрових буряків витрати на матеріально-технічні ресурси складають від 74,9 до 77,4% всіх витрат на виробництво та збут [18].

Головними умовами отримання високого врожаю цукрових буряків є:

- забезпечення оптимальної густоти рослин (100-110 тис/га), дуже важливо, щоб листкова маса протягом вегетативного періоду розвивалася добре;
- збереження протягом вегетаційного періоду розвинутого і чистого листового апарату для досягнення максимальної продуктивності;
- чистота посівів від бур'янів, відсутність ушкодження шкідниками та ураження хворобами;
- якісне збирання коренеплодів.

Чинники, які впливають на урожайність цукрових буряків:

- погодні умови — це головний фактор, який складає 34%;
- рівність поля або розміщення цукрових буряків — 17%;
- гібрид — 14%, азот, який визначає врожайність — 11%.
- оптимальна густота рослин — 10%;
- строк копки та сівби (якщо збирають цукровий буряк на початку, наприклад, вересня і в кінці жовтня — з частотою два місяці це впливає на врожайність — 9%, строк сівби — 5%).

Для об'єктивності обґрунтування доцільності впровадження цього виду діяльності виділимо технологічні труднощі при вирощуванні цукрових буряків, а саме:

- культура потребує значних витрат на виробництво;
- виснаження та погіршення якості ґрунтів у коротких сівозмінах;

- висока чутливість до недоліків технології та строків проведення робіт, наприклад, кожен день запізнення із сівбою знижує урожайність цукрових буряків на 0,2-0,5%;
- висока чутливість до забур'яненості - навіть незначна забур'яненість може призвести до втрати 20% урожаю;
- підвищена чутливість до гербіцидів;
- доволі складний контроль шкідників та хвороб цукрових буряків;
- потреба у спеціальній техніці та висококласному обладнанні.

Збирання коренеплодів цукрових буряків, вивезення та продаж їх на цукрові заводи є важливою кінцевою ланкою технології вирощування культури. Недотримання науково обґрунтованих рекомендацій на цьому етапі, а саме запізнення зі строками збору врожаю, підготовки полів і техніки, несвоєчасне вивезення свіжовикопаного буряка з полів, спричиняє втрати великої частки врожаю.

Описані вище характеристики вирощування та реалізації цукрових буряків структуруємо у вигляді бізнес-моделі Canvas (рис. 3.2), загальна характеристика якої була наведена у теоретичному розділі дипломної роботи. Структура бізнес-моделі містить опис дев'яти основних складових бізнесу: ключові партнери; ключова діяльність; ціннісна пропозиція; відносини з клієнтами; споживчий сегмент; канали збуту; структуру витрат та потоки доходів.

<b>ТОВ «Оратівлатінвест» (напря́м - вирощування та реалізація цукрових буряків)</b>				
<b>Ключові партнери</b>	<b>Ключова діяльність</b> (Key activities)	<b>Ціннісна пропозиція</b> (Value propositions)	<b>Відносини з клієнтами</b> (Customer relationships)	<b>Споживчий сегмент</b> (Customer Segments)
Постачальники посівного матеріалу: (ТОВ «Украгровест», ТОВ «СВ-ІМПЕКС» Постачальники добрив:(ТОВ «Інфоазот», ТОВ «Мінерал-груп») Споживачі: (Гайсинський цукровий завод («ПК «Зоря Поділля»), ПРАТ «Крижопільський цукровий завод»)	вирощування та реалізація цукрового буряку  Ключові ресурси (Key resources)  земельні ресурси 50 га	гарний попередник для більшості культур - сприяє підвищенню урожайності наступної культури; порівняно із зерновими і овочевими культурами у 2-4 рази ефективніше використовує вологу; дуже ефективно використовує азотні добрива; цукровий буряк засвоює вуглекислий газ та виділяє кисень у 4-5 разів більше, ніж 1 га змішаного лісу.	Контрактні угоди Трейдерні угоди Участь у тендерах  <b>Канали збуту</b>  Прямі логістичні канали збуту власним автотранспортом або автотранспортом партнерів	Цукрові заводи Вінницької, Хмельницької, Тернопільської областей
<b>Структура витрат</b> (Cost structure)  витрати на машини та обладнання (амортизація) витрати на паливно-мастильні матеріали витрати на оплату праці витрати на ремонт та обслуговування машин та обладнання витрати на насіння витрати на мінеральні та органічні добрива витрати на засоби захисту для рослин витрати страхові платежі Середні сумарні витрати на 1 га складають 43 -47 тис. грн			<b>Потоки доходів</b> (Revenue streams)  доходи від реалізації на відкритих торговельних майданчиках доходи від участі у тендерних торгах  Середня прибутковість на 1 га складає 24-57 тис.грн	

Рис. 3.2 – Канва бізнес-моделі вирощування і реалізації цукрових буряків для ТОВ «Оратівлатінвест»

Розроблена бізнес-модель з точки зору потоку генерування доходів найбільше буде орієнтована на співпрацю із двома цукровими заводами у Вінницькій області — Крижопільським і Гайсинським. У 2021/2022 роках ними було вироблено 171,3 тис. т цукру, що склало 15% загальноукраїнського виробництва [17]. Ці заводи мають постійну необхідність у збільшенні постачальників сировини для забезпеченості безперебійності діяльності та нівелювання ризиків нестачі сировини. Окрім цього реалізація продукції може відбуватися через тендерні торги, а також за трейдерними угодами.

### **3.2 Обґрунтування доцільності розвитку бізнес-моделі шляхом диверсифікації товарного портфелю**

Для обґрунтування доцільності розширення товарного портфелю шляхом вирощування та реалізації цукрового буряку нами було опрацьовано статистичні матеріали, публікації, матеріали великих агро-виробників, що мають досвід вирощування цієї агрокультури.

Інвестиції, які спрямовуються на формування матеріально-технічної бази, передбачають здійснення капіталовкладень, які у подальшому забезпечують відтворення технічного потенціалу, а також його модернізацію та розвиток.

Обсяг інвестицій, необхідних для забезпечення технічними засобами задля виконання усіх необхідних аграрних операцій, визначаються на основі інформації про технічні особливості засобу, його продуктивності за годину, обсягу виконуваних робіт, вартості технічних засобів та норми завантаження під час виконання робіт. Зважаючи на те, що технічні засоби використовуються не в у повній мірі, їх вартість розраховується з урахуванням коефіцієнта використання 80%. Також приймаємо, що матеріально-технічна база ремонту визначається у

розмірі 25-30% від вартості технічних засобів, а витрати на паливно-мастильні матеріали визначалися, виходячи із обсягу робіт за виконуваними операціями.

У таблиці 3.2 наведено розрахунок вартості технічних засобів, ремонтно-обслуговуючих робіт та витрат паливно-мастильних матеріалів на 50 га для вирощування цукрових буряків з урахуванням їх урожайності

Таблиця 3.2 – Витрати технічних засобів залежно від урожайності цукрових буряків

Показник	Урожайність, ц/га				
	400	450	500	550	600
Вартість технічних засобів на 50 га при коефіцієнті використання 0,8	427154	430443	452328	475871	522893
Вартість ремонтно-обслуговуючих робіт	155907	162369	222083	233938	235542
Витрати пального на 50 га	140830	150194	160874	170974	180164
Разом витрат	692781	733896	824685	859683	899709

Забезпечення потенційної врожайності цукрових буряків та можливість використання сучасних ресурсозберігаючих технологій значною мірою залежать і від використання високоякісних сортів посадкового матеріалу, мінеральних та органічних добривам, а також засобів захисту рослин. Визначення необхідного обсягу інвестицій, для покриття потреби у зазначених засобах, проведено із використанням опису технологічних процесів вирощування цукрових буряків. При розрахунку вартості добрив і захисту рослин необхідно враховувати рівень, який може забезпечити бажаний рівень урожайності. Для визначення величини посадкового матеріалу (насіння) та засобів захисту для рослин було використано нормативи цих витрат для кожної технологічної операції виробництва цукрових

буряків, необхідних для досягнення запланованого рівня їх урожайності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на насіння, добрива та засоби захисту рослин

Назва сировини	Урожайність, ц/га				
	400	450	500	550	600
Насіння	59730	59730	59730	59730	59730
Мінеральні та органічні добрива	136879	145880	179864	214864	311940
Засоби захисту рослин	44670	44670	44670	44670	44670
Разом витрат	233578	242570	312263	330655	407540

Наведені вище розрахунки дають можливість визначити потребу у інвестиційних ресурсах для формування матеріально-технічної бази вирощування цукрових буряків, забезпечення якої дозволить впроваджувати новітні технології вирощування, зменшити втрати врожаю внаслідок неможливості проводити необхідні технологічні операції у терміни, передбачені сівозмінами, і як наслідок, збільшити обсяги доходу досліджуваного підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Далі наведемо очікувані прогнозовані результати від розширення товарного портфеля.

Основними складовими рентабельності виробництва цукрових буряків є висока їх урожайність, яка буде забезпечувати нижчу собівартість виробництва коренеплодів та високі закупівельні ціни.

За статистичними даними у грудні 2022 року середня ціна на цукрову сировину становила 1668,6 грн і з початку сезону цукроваріння зросла в 1,11 раза. Таким чином цукрові заводи стимулюють виробників цукрових буряків збільшувати посівні площі та підвищувати урожайність (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Середні ціни на цукровий буряк (грн за тону) [17]

Закупівельні ціни за місяцями	Роки		
	2020	2021	2022
вересень	826,4	1014,1	1501,3
жовтень	853,2	1124,2	1533,6
листопад	829,0	1175,1	1521,1
грудень	992,7	1273,4	1668,6
індекс зміни	1,201	1,256	1,111

При цьому варто відмітити, цукрові заводи останніми роками стикаються з багатьма проблемами. Це і високі ціни на газ, енергетичні і паливні ресурси, скорочення посівних площ через військові дії і, як наслідок, сировинної частини сировинної бази.

У 2023 році з урахуванням ринкової вартості посівного насіння, паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин рентабельність виробництва цукрових буряків при середній урожайності 400 ц/га становитиме 65 %, а при 450 ц/га зросте до 81,7 %. В розрахунках на 2023 рік було враховано, що ціна закупівлі 1 т цукрової сировини становить не менше 1900 грн та використовується інтенсивна технологія виробництва коренеплодів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічної ефективності виробництва цукрових буряків у 2023 році

Показник	Урожайність, ц/га				
	400	450	500	550	600
Витрати на 1 га, грн	43299	44241	45182	46123	47065
Реалізаційна ціна 1 т цукрових буряків, грн	1900	1900	1900	1900	1900
Прибуток на 1 га, грн	28141	36129	44118	52107	60095

Повна собівартість 1 т цукрових буряків, грн	1082,5	983,1	903,6	838,6	784,4
Рентабельність діяльності, %	65,0	81,7	97,6	113,0	127,7

У таблиці 3.6 наведемо розрахунок прогнозованої економічної ефективності виробництва цукрових буряків у 2024 році з урахуванням змін цін на енергетичні ресурси, паливно-мастильні матеріали тощо. Вони також враховують очікувану зміну кон'юнктури ринку, зростання цін на ресурси та цукрову сировину тощо.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічної ефективності виробництва цукрових буряків у 2024 році

Показник	Урожайність, ц/га				
	400	450	500	550	600
Витрати на 1 га, грн	51266	52396	53525	54655	55785
Реалізаційна ціна 1 т цукрових буряків, грн	2000	2000	2000	2000	2000
Прибуток на 1 га, грн	23394	32204	40475	48745	57015
Повна собівартість 1 т цукрових буряків, грн	1281,7	1164,4	1070,5	993,7	929,7
Рентабельність діяльності, %	46,7	61,5	75,6	89,2	102,2

Як бачимо із наведених очікуваних показників ефективності у 2024 році прогнозовані значення прибутковості з 1 га є дещо нижчими, ніж у 2023 році. Це пов'язане із очікуваним зростанням витрат на вирощування, а відтак і зростання прибутковості. Однак у порівнянні із зерновими та олійними культурами маржинальність цукрових буряків є значно вищою, що свідчить на користь конкурентних переваг вирощування цукрових буряків, що забезпечує отримання більшої маси прибутку з 1 га. Крім цього, у цьому виді агробізнесу відсутні

серйозні проблеми зі збутом, оскільки внутрішній ринок демонструє постійні темпи зростання.

За результатами розрахунків економічної ефективності проведених досліджень встановлено, що із збільшенням рівня удобрення витрати на вирощування 1 га коренеплодів збільшувалися, водночас зростала урожайність, а відтак і рівень прибутковості.

Зважаючи на те, що для ТОВ «Оратівлатінвест» рекомендовано використати 50 га під вирощування цукрових буряків і з урахуванням прогнозованого середнього прибутку 40,5 тис. грн на 1 га, очікуваний прибуток складатиме 2025 тис. грн, що значно покращить фінансовий стан досліджуваного підприємства.

### **3.3 Управління організаційним розвитком на основі архітектурної моделі управління бізнесом**

Управління ТОВ «Оратівлатінвест» складається із сукупності різних процесів, які охоплюють взаємопов'язані функціональні сфери, починаючи від закупівель та виробництва до продажу продукції та взаємодії із клієнтами.

У кожному бізнес-процесі відбувається трансформація будь-яких ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, виробничих тощо). Для формування ефективних управлінських рішень необхідно, щоб кожний процес супроводжувався якісним інформаційно-аналітичним забезпеченням.

Модель архітектурного управління дає можливість використовувати методи та інструменти управління компанією для підтримки стратегічного управління, синхронізації усіх управлінських процесів. Концепція архітектури

підприємства розглядає усі складники організаційного розвитку починаючи від опису бізнес-моделі до менеджмент знань тощо.

Отже, архітектура підприємства є ефективним інструментом для комплексного і системного опису його діяльності, дозволяє здійснювати інтеграцію даних та знань стосовно процесів управління для прийняття ефективних управлінських рішень.

Визначення вимог бізнес-моделі та оцінювання необхідних змін дають можливість розробити структуровану архітектуру організаційного розвитку. Ці вимоги також визначаються іншими компонентами архітектури, яка включає не лише дані стосовно організаційної структури підприємства як системи, структурних елементів та інтерфейсів, а й зосереджується на зручності, гнучкості, обмеженнях, ризиків під час створення та експлуатації, а також організації взаємодії з іншими елементами [30].

Діаграма можливості та рішення є одним із інструментів методу TOGAF (Open Group Architecture Framework), головною метою якого є оцінка наявної моделі архітектури підприємства. Приклад використання зазначеної діаграми для досліджуваного підприємства наведено на рис. 3.3, який пояснює співвідношення між виявленими вигодами і запропонованими можливостями.

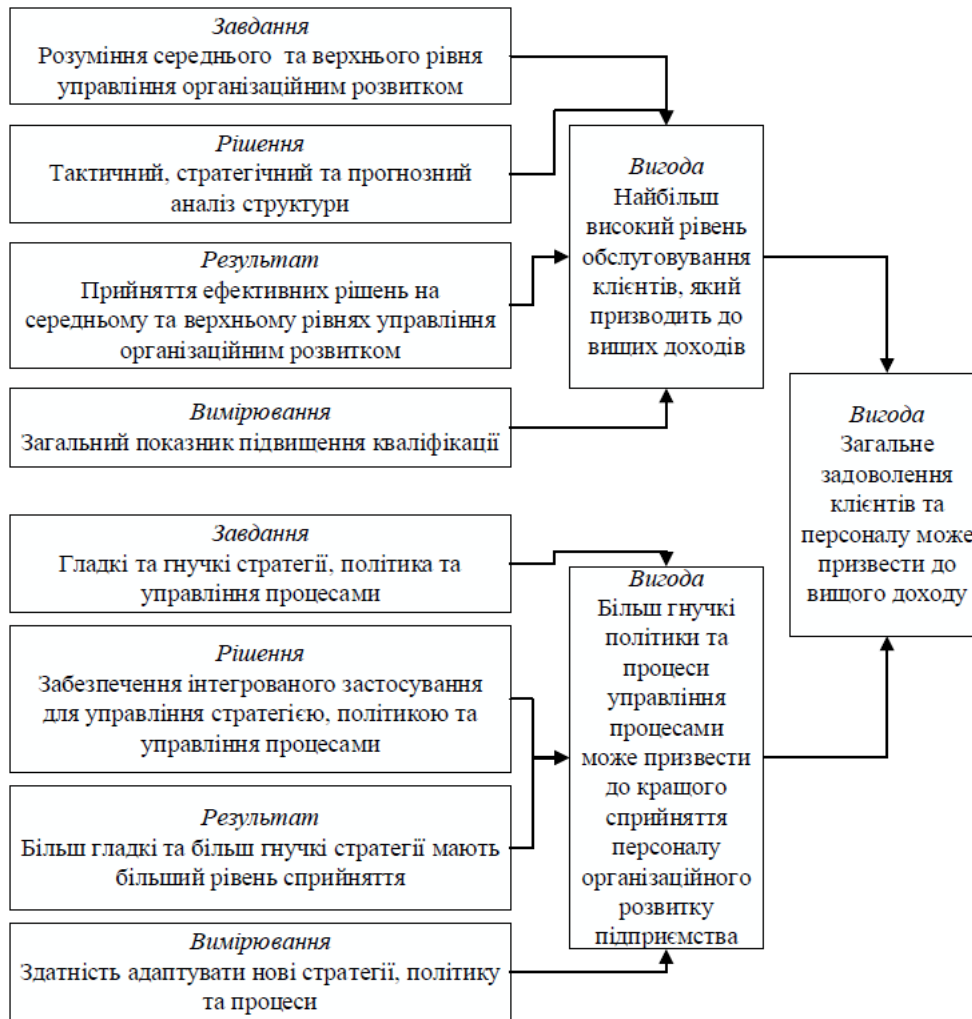


Рис. 3.3 – Приклад діаграма вигоди при побудові архітектури управління організаційним розвитком підприємства [30]

Застосування методу TOGAF для розроблення архітектури підприємства складається з декількох архітектурних фаз: попередня архітектура, архітектурне бачення, бізнес-архітектура, архітектура інформаційної системи, технологічна архітектура, можливості та рішення, планування міграції ресурсів. Спочатку формується ідентифікація поточної архітектури, кінцевий етап – розроблення цільової архітектури підприємства [30].

Не дивлячись на велику кількість методів створення архітектури підприємства, найчастіше обмежуються описом діяльності компанії у таких

функціональних сферах: цілі, організаційна структура, основні показники ефективності, бізнес-процеси, документи, інформаційні системи, знання та повноваження персоналу тощо.

Бізнес-архітектура створена на такій основі дає можливість контролювати бізнес-процеси, накопичувати статистичні дані щодо показників ефективності та забезпечує отримання набору звітів стосовно ключових показників бізнес-процесів. При цьому можна також встановлювати та відслідковувати ключові показники продуктивності (KPI) окремих працівників, які будуть взаємопов'язані зі збалансованою системою показників (BSC) підприємства.

Таким чином, управління організаційним розвитком повинно відбуватися на усіх рівнях архітектури досліджуваного підприємства. Адаптація архітектури підприємства до організаційних змін є безперервним процесом та передбачає зміни бізнес-архітектури на операційних, тактичних та стратегічних рівнях. Це вимагає поліпшення та синхронізації інформаційних потоків, що підтримують бізнес-процеси, удосконалення якості методів, моделей та систем знань, накопичених у архітектурі підприємства під час прийняття управлінських рішень, та безперервного розвитку бізнес-архітектури [30].

Побудова вище описаної моделі архітектури управління підприємством дає можливість постійно змінювати потреби в інформації задля формування ефективної організаційної інфраструктури підприємства та створює можливість для аналізу архітектурної моделі розвитку бізнесу.

## Висновки до третього розділу

Погіршення фінансово-економічного стану ТОВ «Оратівлатінвест» змусило шукати нові напрями розвитку його бізнес-моделі. Оскільки досліджуване підприємство володіє досить вузьким товарним портфелем було запропоновано здійснити диверсифікацію його діяльності за рахунок розширення товарного портфеля, а саме – вирощування та реалізація цукрових буряків.

Цукровий буряк – це високорентабельна агро- культура, яка дає один із найвищих прибутків з гектара серед усіх традиційних для України сільськогосподарських культур. Розроблена нами канва бізнес-моделі вирощування і реалізації цукрових буряків для ТОВ «Оратівлатінвест» дозволила визначити і описати ключові складові цієї підприємницької ідеї.

Розроблена бізнес-модель з точки зору потоку генерування доходів найбільше буде орієнтована на співпрацю із двома цукровими заводами у Вінницькій області — Крижопільським і Гайсинським. У 2021/2022 роках ними було вироблено 171,3 тис. т цукру, що склало 15% загальноукраїнського виробництва. Ці заводи мають постійну необхідність у збільшенні постачальників сировини для забезпеченості безперебійності діяльності та нівелювання ризиків нестачі сировини.

Розрахунок економічної ефективності виробництва цукрових буряків довів прибутковість зазначеного напрямку діяльності, який з урахуванням середньої урожайності дасть можливість отримати підприємству 2025 тис. грн прибутку.

Запропонована архітектурна модель розвитку бізнесу, яка заснована на сучасних методах та моделях, системах обміну даними, знаннями та інформаційними технологіями, може стати важливим інструментом для синхронізації стратегій розвитку бізнесу ТОВ «Оратівлатінвест».

## ВИСНОВКИ

Бізнес-модель організації є основним інструментом стратегічного аналізу й удосконалення стратегії розвитку бізнесу. В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні основи формування та управління бізнес-моделлю підприємства. Визначено сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні підприємством. У найширшому сенсі бізнес-модель визначається як певна архітектура бізнесу, що визначає лінію поведінки й способи генерування прибутку компанії. Це план-канва, який реалізується організацією для генерування доходу в результаті своєї діяльності, що характеризує ключові взаємовідносини, які беруть участь у створенні цінності продукту компанії. Розглянуто принципи та задачі бізнес-моделі як інструменту стратегічного управління підприємством.

Основні складові власної бізнес-моделі кожна компанія може обирати і описувати з урахуванням специфіки і галузі ведення бізнесу. У загальному вигляді бізнес-модель організації описує спосіб функціонування компанії на основі поєднання низки параметрів: стратегії, взаємозв'язків із постачальниками і споживачами, ланцюжка створення вартості, організаційної структури, здатностей, компетенцій і ресурсів компанії.

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було обрано сільськогосподарське підприємство ТОВ «Оратівлатінвест». Основними видами діяльності підприємства є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Упродовж останніх трьох років підприємство працювало нестабільно. Не дивлячись на те, що майже за усіма техніко-економічними показниками спостерігається позитивна динаміка, у 2020 та 2022 підприємство працювало збитково. Позитивним є той факт, що чистий дохід підприємства зростав швидшими темпами, а ніж собівартість реалізованої продукції. За досліджуваний період підприємство значно оновило основні виробничі фонди,

особливо в частині збиральної техніки. Середньооблікова чисельність персоналу майже не змінювалась і становить 40 осіб. Темпи росту продуктивності праці перевищували темпи росту заробітної плати. Така ситуація не є мотивуючою для персоналу підприємства та потребує перегляду у співвідношенні до суттєвого зростання продуктивності праці. Що стосується динаміки фінансових результатів діяльності, то варто зазначити, що до збиткової діяльності досліджуваного підприємства призвела ситуація, коли у 2020 та 2022 роках величина фінансових витрат значно перевищувала показник фінансових доходів. За результатами стратегічний аналіз діяльності підприємства, який було виконано з використанням методів PEST-аналіз, SPACE-аналіз та SWOT-аналізу, було зроблено висновки, що удосконалення бізнес-моделі підприємства повинно відбуватися, перш за все, для зменшення слабких сторін діяльності, основними з яких є: висока собівартість продукції та величина операційних витрат; залежність діяльності від сезонності виробництва та реалізації; збиткова діяльність; низька диверсифікація видів діяльності та асортиментних пропозицій тощо.

У проектно-рекомендаційному розділі дипломної роботи нами було розроблено рекомендації щодо розвитку бізнес-моделі ТОВ «Оратівлатівест». Базовим напрямом розвитку було обрано стратегію диверсифікації діяльності шляхом розширення товарного портфелю, а саме вирощування і реалізація цукрового буряку.

Потенційні можливості вирощування та реалізації цукрових буряків можуть стати одним із джерел покращення фінансового стану ТОВ «Оратівлатівест», оскільки базуються на наступних передумовах: зменшення пропозиції цукру на світовому ринку, зростання урожайності цукрових буряків, ріст цін на побічну продукцію цукробурякового виробництва – жом і мелясу, а також зниженні прибутковості виробництва зерна та насіння соняшнику.

Розроблена бізнес-модель з точки зору потоку генерування доходів найбільше буде орієнтована на співпрацю із двома цукровими заводами у Вінницькій області — Крижопільським і Гайсинським. У 2021/2022 роках ними було вироблено 171,3 тис. т цукру, що склало 15% загальноукраїнського виробництва. Ці заводи мають постійну необхідність у збільшенні постачальників сировини для забезпеченості безперебійності діяльності та нівелювання ризиків нестачі сировини. Окрім цього реалізація продукції може відбуватися через тендерні торги, а також за трейдерними угодами. За результатами розрахунків економічної ефективності запропонованих рекомендацій встановлено, що із збільшенням рівня удобрення витрати на вирощування 1 га коренеплодів збільшувалися, водночас зростала урожайність, а відтак і рівень прибутковості.

Зважаючи на те, що для ТОВ «Оратівлатінвест» рекомендовано використати 50 га під вирощування цукрових буряків і з урахуванням прогнозованого середнього прибутку 40,5 тис. грн на 1 га, очікуваний прибуток складатиме 2025 тис. грн, що значно покращить фінансовий стан досліджуваного підприємства.

Для удосконалення системи менеджменту підприємства наведено рекомендації щодо управління організаційним розвитком на основі архітектурної моделі управління бізнесом, яка є ефективним інструментом для комплексного і системного опису його діяльності, дозволяє здійснювати інтеграцію даних та знань стосовно процесів управління для прийняття ефективних управлінських рішень.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід // Причорноморські економічні студії. Випуск 37. 2019, с. 86-92
2. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках // Проблеми економіки № 2 (44), 2020, с. 274-279
3. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку // Галицький економічний вісник Galician economic journal, No 5–6 (78–79) 2022
4. Марченко В. В. Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 9, 2016, с. 109-112.
5. Г. О. Швиданенко Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. — К. : КНЕУ, 2013. — 423 с.
6. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства // Ефективна економіка № 9, 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
7. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
8. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
9. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз

економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.

10. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

11. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. Економічні науки. Серія Облік і фінанси. 2015. Вип. 12 (45). Ч. 2. с.171–178.

12. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом : навч. посіб. / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2012. – 472 с.

13. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

14. Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства // Економічні науки. Серія Облік і фінанси. 2016. Вип. 12. С. 170–178.

15. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Білоусько. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)

16. Николук О. М. Управління витратами як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // БІЗНЕС-ІНФОРМ № 4.2016 [URL:www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)

17. Рентабельність виробництва цукрових буряків: аналіз сезону та прогноз на 2024 рік [URL: https://www.growhow.in.ua/rentabelnist-vyrobnytstva-tsukrovyykh-buriakiv-analiz-sezonu-ta-prohnoz-na-2024-rik/](https://www.growhow.in.ua/rentabelnist-vyrobnytstva-tsukrovyykh-buriakiv-analiz-sezonu-ta-prohnoz-na-2024-rik/)

18. Як отримати максимум урожайності з гектара цукрового буряку? [URL: https://aggeek.net/ru-blog/yak-otrimati-maksimum-urozhajnosti-z-gektara-tsukrovogo-buryaku-](https://aggeek.net/ru-blog/yak-otrimati-maksimum-urozhajnosti-z-gektara-tsukrovogo-buryaku-)

19. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 250 с.

20. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 11–14.
21. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Перфілова. URL: [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf).
22. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція “Піраміда”, 2012. – 208 с.
23. Кривов’язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства // Економіка та держава. 2013. № 11. С. 23–28.
24. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навч. посібник / В.І. Дробот, В.П. Мартянов, М.Ф. Соловійов, А.В. Токар, В.Й. Шиян. — К.: Мета, 2003. — 336 с/
25. Гудзинський О. Д. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку організаційних формувань / О. Д. Гудзинський, Н. М. Сіренко // Вісник аграрної науки Причорномор’я. – Миколаїв, 2009. – Вип. 4 (51). – С. 14 – 21.
26. Аранчій В.І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств // URL: [http://www.rusnauka.com/2 ANR 2010/Economics/12\\_56804.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm).
27. Власенко Ю. Г. Удосконалення організаційних сільськогосподарських підприємств та видів їх діяльності // БІЗНЕС-ІНФОРМ № 4 '2015. URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)
28. Сім бізнес-трендів у сільському господарстві. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу: URL: <https://propozitsiya.com/ua/7-biznes-trendiv-u-silskomu-gospodarstvi>

29. Шиян Д. В. Ефективність витрат у сільськогосподарських підприємствах : монографія / Д. В. Шиян, Н. В. Ульянченко. –Х. : Міськдрук, 2012. – 204 с.
30. Коренюк Л.В., Чернявський М.В. Управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-50-4>
31. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. Громадський простір: URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>
32. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства // URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72>
33. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: JohnWiley & Sons Inc., 2008. 288 p.
34. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D.J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – № 43 (2/3). – P. 172–194.
35. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 2010. No. 43. P. 216–226.